



**Pedro Simeão Dias  
Oliveira Pereira**

**ESTÃO AS EMPRESAS DO SETOR DO CALÇADO  
ESTRATEGICAMENTE ALINHADAS? OBJETIVOS  
PROPOSTOS: DESAFIOS E SOLUÇÕES**



**Pedro Simeão Dias  
Oliveira Pereira**

**ESTÃO AS EMPRESAS DO SETOR DO CALÇADO  
ESTRATEGICAMENTE ALINHADAS? OBJETIVOS  
PROPOSTOS: DESAFIOS E SOLUÇÕES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Mara Teresa da Silva Madaleno, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais, pilares fundamentais da minha vida.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias**

Professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Shital Jayantilal**

Professora auxiliar da Universidade Portucalense Infante D. Henrique

**Prof. Doutora Mara Teresa da Silva Madaleno**

Professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

À Professora Doutora Mara Madaleno, por toda a disponibilidade demonstrada mesmo em momentos em que a minha dedicação e empenho não estavam a um nível que o justificassem.

Aos meus pais, por todo o apoio e compreensão em momentos em que me fizeram pensar em desistir da conclusão deste trabalho.

À minha namorada, por toda a paciência demonstrada em dias mais complicados, por todo o apoio e motivação e por me chamar à razão em momentos cruciais deste trabalho.

## palavras-chave

Setor do calçado, Internacionalização, Comunicação, Inovação, Qualificação.

## resumo

O setor português do calçado tem sido, ao longo dos últimos anos, marcado por um forte crescimento a nível mundial, demonstrado através do crescimento constante das suas exportações. Este crescimento tornou o setor num dos mais rentáveis da indústria portuguesa, conseguindo há sete anos consecutivos excedentes comerciais superiores a mil milhões de euros. É unânime que as diversas associações do setor desempenham papéis fulcrais neste crescimento e, desse modo, durante este trabalho vamos analisar se as empresas do setor se encontram alinhadas com as estratégias definidas pelas associações do mesmo. Para isso, posteriormente a uma análise da revisão da literatura existente e a uma descrição do setor do calçado português, são analisados os resultados de um inquérito realizado junto de empresas do setor e que se focou nos eixos de ação traçados para o mesmo no Plano Estratégico “FOOTure 2020”, para o período de 2014 a 2020, sendo as respostas divididas de acordo com o *cluster* geográfico a que cada empresa pertence. Com base nessa análise é possível compreender o grau de alinhamento estratégico entre as empresas e a principal associação do setor nos diferentes eixos de ação, sendo propostas algumas medidas corretivas para esses desvios. Apesar das limitações durante a sua realização, este trabalho significa uma primeira abordagem a este tema, sendo proposto que, para investigações futuras, se analise uma maior amostra de empresas, se realize uma análise mais detalhada das diferentes ações promovidas pelas associações do setor e haja um foco especial nas diferenças e necessidades específicas dos dois *clusters* principais do setor do calçado português.

**keywords**

Footwear sector, Internationalization, Communication, Innovation, Qualification.

**abstract**

The Portuguese footwear sector has been characterized, over the last years, by a strong growth in the world, proved by the constant growth of its exports. This growth has made this sector one of the most profitable in the Portuguese industry, achieving trade surpluses of more than one billion euros for seven consecutive years. It is unanimous that the various associations of this sector play a central role in this growth and, in this work, we will analyze if the companies' strategies are aligned with the strategies defined by the associations for the sector. For this, after an analysis of the existing literature and a description of the Portuguese footwear cluster, we analyzed the results of a survey carried out with footwear companies, focused in the axes of action defined in the strategic plan "FOOTure 2020", for the period from 2014 to 2020, with the answers divided according to the geographic cluster of the company's. Based on this analysis it is possible to understand the degree of strategic alignment between the companies and the main association of the sector in the different axes of action, being proposed some corrective measures for deviations. In spite of the limitation during its accomplishment, this work means a first approach to this subject, being proposed that, for future investigation's, a larger sample of companies should be analyzed, a more detailed analysis of the different actions promoted by the sector and that there exists a special focus on the differences and specific needs of the two main clusters of the Portuguese footwear sector.

## Índice

Índice Gráficos .....	iv
Índice Tabelas.....	v
Lista Acrónimos .....	vi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Qualificação.....	3
2.1.1 Importância da aquisição e gestão de conhecimento nas empresas.....	3
2.1.2 Recursos Humanos na gestão de conhecimento – Importância no Calçado Português .....	3
2.2 Inovação.....	4
2.2.1 Inovação nas empresas .....	4
2.2.2 Inovação no setor do calçado.....	5
2.2.3 Inovação do setor do calçado em Portugal .....	6
2.3 Internacionalização e Comunicação .....	8
2.3.1 Internacionalização nas empresas.....	8
2.3.2 Internacionalização das empresas portuguesas.....	8
2.3.3 Internacionalização no setor do calçado português .....	9
2.3.4 Comunicação – importância das redes sociais .....	11
2.3.5 Redes sociais no setor do calçado português.....	12
3. Setor do Calçado Português.....	13
3.1 Estrutura e Recursos Humanos.....	13
3.2 Associações do setor e a sua cooperação.....	14
3.3 Exportações e principais mercados.....	16
3.4 Preço médio e tipo de calçado produzido.....	18
3.5 Importações e balança comercial.....	19
3.6 Panorama mundial do calçado .....	20
4. Planos Estratégicos do Setor do Calçado .....	23
4.1 Plano Estratégico 1978-1983.....	23
4.2 Plano Estratégico 1984-1993.....	24
4.3 Plano Estratégico 1994-2000.....	24
4.4 Plano Estratégico 2001-2006.....	25
4.5 Plano Estratégico 2007-2013.....	26
4.6 Plano Estratégico 2014-2020 – “FOOTure 2020”.....	27
4.7 Investimento no Footure 2020.....	29
4.8 Objetivos transversais a todos os planos .....	30
5. Metodologia.....	31
5.1 Opções Metodológicas .....	31
5.2 Problema em análise e objetivo do estudo.....	31
5.3 Seleção da amostra .....	32
5.4 Limitações metodológicas .....	33
6. Resultados.....	35
6.1 Enquadramento geral.....	35
6.2 Plano Estratégico “FOOTure 2020” .....	40
6.2.1 Qualificação e Rejuvenescimento .....	41
6.2.2 Inovação .....	46
6.2.3 Internacionalização e Comunicação .....	49
7. Discussão.....	55
7.1 Qualificação e Rejuvenescimento .....	55



7.2 Inovação.....	60
7.3 Internacionalização e comunicação .....	65
8. Conclusões.....	71
Referências .....	74
Anexos .....	81

## **Índice Gráficos**

Gráfico 1 - Principais mercados do calçado nacional.....	17
Gráfico 2 - Mercados mais dinâmicos de 2017 .....	18
Gráfico 3 - Conhecimento do "FOOTure 2020" .....	41

## Índice Tabelas

Tabela 1 - Produção do setor .....	14
Tabela 2 - Exportações do setor .....	16
Tabela 3 - Importações do setor .....	19
Tabela 4 - Balança Comercial do setor.....	20
Tabela 5 - Dimensão das empresas.....	35
Tabela 6 - Dados relativos ao VN, Produção e Exportações .....	36
Tabela 7 - Preços médios do setor .....	37
Tabela 8 - Género de calçado produzido .....	38
Tabela 9 - Tipo de calçado produzido .....	38
Tabela 10 - Material principal utilizado .....	39
Tabela 11 - Principais mercados do setor .....	39
Tabela 12 - Ano de fundação e anos até exportar.....	40
Tabela 13 – Atrair jovens .....	41
Tabela 14 - Estágios profissionais e visitas de estudo.....	42
Tabela 15 - Formação e apoio do CTCP .....	43
Tabela 16 – Design como fator diferenciador .....	44
Tabela 17 - Processo estratégico .....	45
Tabela 18 - Inovação de Produtos, Equipamentos e Processos .....	46
Tabela 19 - Alteração do modelo de negócio .....	47
Tabela 20 - Desenvolvimento Sustentável e Responsável .....	48
Tabela 21 - Internacionalização da cadeia de valor.....	50
Tabela 22 - Upgrade da imagem e reputação das empresas .....	51
Tabela 23 - Promoção externa .....	52

## **Lista Acrónimos**

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CFPIC – Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

GTIC – Gabinete Técnico da Indústria do Calçado

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INETI – Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação

OECD – Organization for Economic Cooperation and Development

PME – Pequena ou Média Empresa

## 1. Introdução

O setor do calçado, muito devido à forma como a comunicação social o descreve, é visto pela generalidade das pessoas como um setor com poucas limitações, onde as empresas possuem grandes carteiras de encomendas e as dificuldades são diminutas. Ainda assim, se fizermos uma retrospectiva à evolução do setor, reparamos que há cerca de três décadas atrás as empresas portuguesas eram procuradas pelos grandes grupos internacionais devido à sua qualidade (que se mantém até hoje) aliada a uma mão-de-obra a preços bastante baixos. No entanto, o “aparecimento” de países, enquanto fortes produtores, como a China, levou as grandes empresas mundiais a deslocalizar as suas produções para esses países, deixando o setor do calçado em Portugal muito próximo da “morte”. E foi nesta conjuntura que se deu o despertar para a história de sucesso que hoje em dia é noticiada regularmente. As associações e empresas do setor uniram esforços e foram capazes de definir um rumo estratégico para o setor, baseado na qualificação, inovação e internacionalização do mesmo, que diferenciassse o calçado português graças à qualidade e flexibilidade das suas empresas, distanciando-se definitivamente dos mercados de “guerras de preços”, onde a China domina claramente o panorama mundial.

Esta mudança de estratégia por parte do setor revelou-se um sucesso que pode ser, facilmente, comprovado através dos números do mesmo. De acordo com a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (2018), principal associação do setor, em 2017 o setor produziu mais de 83 milhões de pares de sapatos e atingiu um valor de exportações de 1,965 mil milhões de euros, atingindo assim novos recordes do setor. A juntar a estes valores, o excedente comercial do setor manteve-se, pelo sétimo ano consecutivo, acima dos mil milhões de euros, atingindo em 2017 aproximadamente 1,342 mil milhões. Estes números tornam Portugal no 13º maior exportador a nível mundial, com uma quota de 1,7%, sendo que, se nos focarmos no calçado em couro (o mais fabricado no nosso país), Portugal sobe para 7º lugar a nível mundial e 3º a nível europeu, apenas ultrapassado pela Itália e pela Alemanha. O sucesso do setor pode ser também analisado quando estudamos os preços médios dos diferentes países, com Portugal, após um crescimento aproximado de 30% na última década, a chegar a 2º a nível mundial, apenas ultrapassado pela Itália (APICCAPS, 2017).

Este crescimento do setor despertou o interesse de diversos estudos sobre o mesmo mas, ainda assim, não existe nenhum estudo em que seja analisado se as empresas do setor definem a sua estratégia de acordo com as estratégias do setor. Nesse sentido, o principal objetivo deste estudo passa por tentar perceber e responder sobre se as empresas do setor estão estrategicamente alinhadas com os objetivos traçados pelas principais associações do mesmo. A motivação para este estudo resulta, não só da crescente importância do setor, mas também da experiência profissional do autor no mesmo. Sendo um dos mais de quarenta mil funcionários que o setor possui, o autor pensa que é, há muito tempo, pertinente que se realize um estudo desta natureza pois, fruto da sua ligação à área comercial e presença em eventos internacionais, considera que ainda há muito a fazer junto das empresas do setor, não colocando em causa o óbvio crescimento do mesmo. Assim, este estudo representa uma primeira abordagem a este tema, permitindo às empresas e, sobretudo, às principais associações do setor analisarem algumas das conclusões retiradas e estudarem potenciais melhorias para as suas ações estratégicas, ou seja, este trabalho pode significar uma base para serem aplicadas algumas alterações na colaboração entre as associações e as empresas do setor do calçado em Portugal.

No capítulo 2 começa-se por realizar uma breve revisão da literatura existente sendo que, fruto da não existência de estudos nesta área, esta revisão é focada nos principais eixos de ação definidos para o plano estratégico do setor do calçado de forma a compreender o impacto destas nas empresas. Posteriormente, no capítulo 3 é realizada uma descrição do setor do calçado, destacando os principais números do mesmo, a importância das suas associações e o enquadramento no panorama mundial. No capítulo 4 é realizada uma descrição de todos os planos estratégicos do setor de modo a compreender a evolução dos mesmos e quais os pontos que têm sido fundamentais em todos eles e, consequentemente, no crescimento associado ao setor. No capítulo 5 é explicada a metodologia aplicada a este estudo, abordando a relevância da amostra recolhida e as respetivas limitações encontradas na realização do estudo. Em seguida, no capítulo 6, são demonstrados os resultados obtidos no inquérito realizado junto de empresas do setor, procedendo-se no capítulo 7 à discussão dos mesmos, mencionando potenciais ações corretivas para os desvios encontrados. Por último, no capítulo 8 são expostas as principais conclusões obtidas neste trabalho e são enumeradas algumas possibilidades para investigações futuras.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 QUALIFICAÇÃO**

#### **2.1.1 Importância da aquisição e gestão de conhecimento nas empresas**

Com a dinâmica atual da economia existe cada vez mais uma necessidade de obter informações rápidas e de confiança de modo a facilitar a tomada de decisão (Perez Júnior, Oliveira & Costa, 2003). Neste sentido, o processo de *Business Intelligence* assume uma grande importância, já que recolhe a informação, trabalhando-a e analisando-a de acordo com o contexto pretendido. Este processo pode ser definido como a utilização de várias fontes de informação de modo a definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa, permitindo aos gestores acompanharem em tempo “real” as diversas operações (Barbieri, 2001). Esta necessidade de obter informação e convertê-la em conhecimento vai de encontro ao pensamento de Ponchirolli e Fialho (2005), que defendem que nos últimos anos, fruto de vivermos na chamada “era do conhecimento”, a gestão do mesmo tem assumido extrema importância, sobretudo no que diz respeito à gestão organizacional.

O conhecimento, segundo Wu e Lin (2009), pode ser dividido em três formas: tácito (localizado nos indivíduos), explícito (baseado em redes) e codificado (localizado, por exemplo, em bases de dados, jornais ou livros). Ao longo do anos, têm sido publicados estudos que demonstram o impacto positivo da gestão estratégica do conhecimento nos resultados da inovações postas em prática pelas empresas (Nicolás & Cerdán, 2011; Jiménez & Valle, 2011; Choi, Poon, & Davis, 2008), tendo-se concluído que, caso as empresas queiram aumentar a sua competitividade e consolidar-se no mercado global, é fundamental utilizarem corretamente o conhecimento de que dispõem. Na mesma linha de pensamento, Gloet e Terziovski (2004) consideram que a inovação está dependente do conhecimento e Darroch (2005) defende que as empresas que conseguem gerir o conhecimento de uma maneira eficiente são aquelas que estão mais suscetíveis a serem inovadoras.

Assumindo a importância do conhecimento, a chamada “capacidade de absorção”, definida por Cohen e Levinthal (1990) como a capacidade das empresas em identificar, assimilar e explorar o conhecimento adquirido de fontes externas, tornou-se um importante constructo nos dias de hoje. Segundo Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), as empresas precisam de reconhecer, assimilar e aplicar os novos conhecimentos externos para fins comerciais e, os mesmos autores defendem ainda que, para conseguirem melhorar a sua capacidade de absorção, as empresas devem desenvolver mecanismos dentro da organização que permitam combinar e aplicar os diferentes conhecimentos obtidos. Considerando as empresas como um conjunto de recursos e capacidades (Peteraf, 1993), é fundamental que estas compreendam quais são aquelas que lhes permitem obter um desempenho superior e vantagens competitivas perante os concorrentes.

#### **2.1.2 Recursos Humanos na gestão de conhecimento – Importância no Calçado Português**

Apesar de ser um dos principais setores da indústria Portuguesa, os estudos realizados ao setor do calçado, tanto em termos de gestão do conhecimento como ao nível dos seus recursos humanos, são praticamente inexistentes.

A formação e capacidades dos recursos humanos está diretamente ligada ao conhecimento já que, como defendem Franco e Ferreira (2007), são os recursos humanos, tanto individualmente como de forma conjunta, que geram o conhecimento e inovação dentro das empresas e, dessa forma, é essencial que as empresas promovam e incentivem a sua formação e aprendizagem. Segundo Cardoso (1995), a dinâmica existente a nível do mercado global obriga a que as empresas não fiquem estáticas e invistam nos seus recursos humanos para não prejudicar os negócios e serem ultrapassados pelos seus concorrentes, estando dessa forma a contribuir para a evolução da própria empresa. Esta importância extrema dos recursos humanos faz com que, de acordo com Domingues e Neves (2009), a necessidade de qualificar os trabalhadores, adequando as suas competências às necessidades dos clientes e às exigências dos processos, elevam a formação à condição de processo de gestão fundamental para a valorização organizacional.

Segundo Oliveira (2014), apesar de ter crescido de forma francamente positiva ao longo dos últimos anos, o setor do calçado português continua com um défice no que diz respeito à formação dos seus recursos humanos, incluindo a da gestão de topo, o que leva a que fatores como o planeamento da estratégia da empresa, o estudo das economias e as características dos mercados de destino não sejam devidamente executados.

Rocha (2012) e Simões (2010) chegaram a conclusões semelhantes, afirmando que uma grande parte das empresas do setor do calçado português continuam a não planear as suas estratégias, existindo claramente um longo caminho a percorrer por parte das mesmas. Santana (2015) validou também estas conclusões num estudo realizado junto de empresas do setor.

Uma das justificações/motivos para esta dificuldade nas empresas do setor pode estar associado a um défice de recursos humanos capacitados já que, segundo Rocha (2012), as empresas do setor não têm capacidade para atrair “talentos” que, fruto da sua formação em áreas essenciais para as empresas, consigam impulsionar o rumo das mesmas. Abrunhosa e Sá (2008) defendem assim que a formação contínua dos colaboradores é um fator essencial e tem um impacto positivo em fatores como a inovação, fruto da maior qualificação e motivação dos mesmos.

Apesar da literatura existente ser francamente insuficiente, tendo em conta os fatores mencionados, pode-se destacar a necessidade de uma maior formação dos recursos humanos na, e da, aposta numa melhoria da gestão de conhecimento. Esta situação foi ainda comprovada por Loureiro, Espírito Santo e Sarmento (2017) que, após uma análise ao setor português do calçado, defendem que a qualificação dos seus recursos humanos e a implementação de parcerias em centros de conhecimento têm de ser apostas por parte das empresas de modo a continuar o seu crescimento e atingirem níveis de exigência. Esta importância fica explícita depois de comprovada a relação positiva entre a gestão do conhecimento e a capacidade de inovação das empresas do setor do calçado, num estudo de Cardoso (2015), o que vai de encontro ao pensamento de Borghini (2005) e Darroch (2005).

## 2.2 INOVAÇÃO

### 2.2.1 Inovação nas empresas

A inovação é genericamente apresentada como sendo a principal estratégia para as empresas continuarem e renovarem o seu crescimento e desenvolvimento sustentável (Arentsen, Van Rossum, & Steence, 2010), sendo que Porter (1998) defende que a inovação é um dos principais elementos para as empresas conseguirem obter vantagens



competitivas relativamente aos seus concorrentes. Segundo Abrar, Tian e Deng (2009), a inovação, como processo para gerar novas ideias, vai impedir que as empresas evitem a sua estagnação e, dessa forma, criar uma vantagem competitiva que permite à empresa definir a sua estratégia de negócios. A inovação é considerada também como um pré-requisito para a sobrevivência das empresas, devendo estas deixarem de ver a mesma como um fator extra ou opcional (Tudor, Zaharie, & Osoian, 2013). No mesmo sentido, a OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2005) defende que a inovação é um elemento chave para um melhor desempenho.

São diversos os estudos que demonstram os benefícios da aposta na inovação por parte das empresas. Mowery (1983) e Roper (1997) demonstraram que as empresas inovadoras crescem mais rápido do que as outras, Yasuda (2005) demonstrou a relação positiva entre o crescimento das empresas e o seu investimento em inovação, e, na mesma linha de descoberta, Calvo (2006) concluiu que o aumento da atividade inovadora dentro da empresa, quer seja no seu produto ou processo produtivo, aumenta as suas hipóteses de sobrevivência e futuro crescimento.

A literatura defende ainda o impacto na inovação no desempenho das empresas. Wiklund e Sheperd (2005) sugerem que a inovação tem um impacto positivo no desempenho dos negócios, o que vai de encontro aos resultados obtidos por Damanpour, Szabat e Evan, (1989). Do mesmo modo, Coad (2007) defende que a inovação desempenha um papel fundamental na expansão da quota de mercado das empresas, podendo estas adotar uma estratégia de inovação de produto como estratégia de expansão dos seus negócios. Isto pode levar, como resultado final, a que as empresas inovadoras possam esperar, com razoabilidade, lucros mais altos do que as não inovadoras (von Hippel, 1988).

As inovações adotadas pelas empresas podem assumir vários tipos, sendo que a OECD (2005) no seu Manual de Oslo, considera quatro grandes tipos de inovação: inovação de produtos e serviços; inovação de processos; inovação no *marketing* e inovação organizacional. Ainda assim, seja qual for o tipo de inovação, Drucker (1998) defende que “para ser efetiva, uma inovação tem de ser simples e focada”.

Apesar disto, é importante compreender como transformar uma inovação numa vantagem competitiva, o que pode ser um processo bastante longo, dispendioso e difícil, requerendo bastante tempo para a consolidação de ideias (Coad, 2007). Como refere Drucker (1998), “acima de tudo, inovação é trabalho, mais do que genialidade”.

### **2.2.2 Inovação no setor do calçado**

A indústria do calçado tem sofrido inúmeras mudanças e é caracterizada por níveis de concorrência agressiva e por uma alta volatilidade da procura (Christopher & Peck, 1997), sendo que a necessidade de uma aposta contínua na inovação nunca foi tão grande e fundamental para a sobrevivência das empresas (Hogan & Leonard, 2014) como na atualidade. Segundo Rodrigues (2002), o calçado tem vindo a ser integrado no *cluster* da moda, fazendo assim com que este tenha uma necessidade crescente de ser adaptado aos gostos e necessidades dos consumidores, alterando a dinâmica das empresas. A produção de calçado na Europa tem sofrido um aumento na sua automatização, permitindo às empresas responder rapidamente às necessidades dos consumidores, aliando esta capacidade de resposta à aposta em novas tecnologias como canais de distribuição, disponibilizando *online* diversos produtos, que exigem uma produção rápida e personalizada (Rodrigues, 2002).

Esta alteração da indústria fez-se sentir no setor português, que se viu obrigado a mudar as suas fontes de vantagem competitiva para que as suas empresas se conseguissem manter no mercado. Ao contrário do que aconteceu nas décadas de 1970 e 1980, onde as

empresas do setor eram caracterizadas pelos seus baixos custos e pela produção de encomendas de grande volume, a partir da década 1990 estas vantagens foram desaparecendo com o surgimento dos países asiáticos no mercado global. Apesar de não se dever descartar a importância dos custos, o setor do calçado percebeu que só podia permanecer competitivo se apostasse numa estratégia de diferenciação, apoiada pela inovação (Abrunhosa & Sá, 2008). Segundo Abrunhosa e Sá (2008), outro dos fatores que marcou esta alteração foi a procura crescente por encomendas pequenas e urgentes de produtos associados à moda, com maior variedade de artigos e de combinações de cor, deixando de existir as grandes encomendas de calçado mais padronizado e com grandes prazos de entrega. Este pensamento vai de acordo ao de Vale e Caldeira (2008), que referem que este impacto da moda na produção de calçado levou a que as empresas tivessem de se adaptar a novos métodos de controlo industrial. Segundo os mesmos autores, este fator alterou a base tradicional de conhecimento da indústria, tornando-a mais complexa do que anteriormente.

Apesar de as oportunidades de inovação da indústria de calçado serem inferiores a outros setores industriais, a sua propriedade cumulativa é elevada (Vale & Caldeira, 2008), sendo que, segundo Malerba e Orsenigo (2000), os produtores de calçado normalmente optam por duas estratégias principais: fortalecer as suas competências essenciais e obter ativos complementares que possam ser mais-valias. Ainda assim, podemos considerar a indústria de calçado como uma indústria madura, onde as empresas desenvolvem estratégias tecnológicas mais orientadas para as inovações incrementais do que para as radicais (Malerba & Orsenigo, 1996).

### **2.2.3 Inovação do setor do calçado em Portugal**

No que diz respeito ao caso português, Abrunhosa e Sá (2008, p.211) afirmam que “considerando a indústria portuguesa, é possível afirmar que as tecnologias são maduras e a inovação tecnológica resulta principalmente da adoção de tecnologias já existentes em outros países. No entanto, devido à relação próxima entre fornecedores de equipamentos e utilizadores, a inovação ocorre de uma forma que considera as condições específicas das empresas aderentes”. Esta conclusão vai de encontro ao referido por Rua e França (2014), que afirmam que a cooperação existente entre as diversas empresas do setor se tem revelado benéfico para o crescimento do mesmo a nível de investigação e desenvolvimento, considerando que a criação de instituições como a APICCAPS e o CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal) foram cruciais para a criação de tecnologias nacionais, quer ao nível de desenvolvimento de competências como no aumento do poder exportador da indústria.

Apesar de todo o reconhecimento que o setor português do calçado tem vindo a obter e da sua importância na indústria portuguesa, o tema da inovação do setor não se encontra devidamente estudado, como referem Diniz, Vaz e Duarte (2015). Ainda assim, existem alguns estudos que analisaram o impacto da inovação em alguns pontos fundamentais das empresas.

O desenvolvimento da indústria do calçado em Portugal tornou a mesma tecnologicamente mais evoluída e, de acordo com a AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2009), um dos setores mais inovadores e competitivos da economia portuguesa, afirmando-se também nos mercados internacionais. No entanto, de acordo com um estudo realizado por Diniz, Vaz e Duarte (2015), percebeu-se que a generalidade das empresas de calçado em Portugal são avessas à inovação, fator que se pode justificar pela existência de uma grande “fatia” de empresas do setor que trabalham em regime de subcontratação. Os mesmos autores argumentam

ainda que os resultados obtidos vão em sentido contrário aos diversos estudos que ligam a inovação ao setor empresarial e às PME (Pequenas ou Médias Empresas) em particular (OECD, 2005; Craig, Jackson, & Thomson, 2005; Hogan & Leonard, 2014). Por outro lado, vão de encontro a um estudo de Schumpeter (1942), onde é defendido que as empresas com maiores capacidades tendem a liderar o processo de inovação. Assumindo a caracterização do setor do calçado em Portugal como um setor inovador (AICEP, 2009), os autores Diniz, Vaz e Duarte (2015) defendem que se pode considerar que, apesar da indústria do calçado ser inovadora, esta inovação ainda reside num pequeno número de empresas “líder”.

Segundo Von Hippel (1988), existem muitos fatores que influenciam as fontes de inovação. De acordo com um estudo realizado por Marques e Guedes (2016), as fontes mais importantes de inovação referidas pelas empresas de calçado são a capacidade dos seus gestores e a criatividade dos mesmos, a experiência e o *know-how* adquiridos pelos trabalhadores. Ainda assim, o mesmo autor refere que, nas empresas que trabalham quase em exclusivo em regime de *Private Label*, os clientes foram referidos como uma das principais fontes de inovação.

Ainda relativamente à obtenção de fontes de inovação, Marques e Guedes (2016) referem que a informação recolhida em feiras internacionais e junto dos clientes é mais relevante em empresas que apostam na inovação de produtos e na estratégia de *marketing*. Neste estudo, as principais barreiras mencionadas pelas empresas durante o processo de inovação foram a falta de recursos, tanto financeiros como de mão-de-obra qualificada, nas empresas com menor grau de inovação e, ao nível das empresas com maior grau de inovação, a principal barreira mencionada foi a complexidade das atividades de inovação (Marques & Guedes, 2016). Como principal resultado deste estudo, podemos destacar o facto de as empresas em estudo terem referido que o principal impacto da inovação por parte das mesmas foi a melhoria do resultado financeiro e do volume de vendas, seguido da entrada em novos mercados e da melhoria da imagem da empresa (Marques & Guedes, 2016). As empresas assumem ainda que a consolidação dos resultados financeiros pode permitir a libertação de capital para novos investimentos e, dessa forma, consideram que a inovação é um fator estratégico para o desempenho competitivo e crescimento futuro (Marques & Guedes, 2016).

Como referido no Manual de Oslo (OECD, 2005), as inovações podem ser realizadas em quatro componentes diferentes. Apesar de não existirem muitas investigações no sentido de tentar perceber quais são as principais inovações realizadas no setor de calçado em Portugal, podemos destacar alguns dos resultados já obtidos. Num estudo realizado por Maías (2013), a inovação ao nível do produto foi testada e confirmada como aquela que tem um impacto mais importante ao nível da performance de exportação do setor, o que vai de encontro à importância atribuída pela APICCAPS na aposta em novos produtos. O estudo realizado por Diniz, Vaz e Duarte (2015) refere também a inovação ao nível do produto como a mais representativa, juntamente com a inovação a nível do processo, concluindo de igual forma que, na grande maioria dos casos, estas inovações se manifestam em conjunto e que as empresas que adotam estratégias inovadoras o fazem a vários níveis. Diniz, Vaz e Duarte (2015) defendem ainda que os resultados obtidos vão de encontro ao que é defendido no Manual de Oslo (OECD, 2005), onde é referido que nenhuma inovação se desenvolve separadamente de outras.

A inovação é então, segundo Marques e Guedes (2016), adotada pela indústria do calçado como a principal estratégia para que este setor tenha um desenvolvimento sustentável e continue a crescer continuamente. Podemos também concluir que, tendo por base a

literatura existente, os planos estratégicos do setor traçam objetivos de inovação ao nível das quatro componentes mencionadas anteriormente.

## **2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

### **2.3.1 Internacionalização nas empresas**

O processo de internacionalização, potenciado pela globalização, tornou-se uma das principais oportunidades para as economias e para as empresas, além de se ter tornado uma condição necessária para o reforço competitivo e para a própria sobrevivência das mesmas (Lorga, 2003). Na mesma linha de pensamento, Sousa, Martínez-Lopez e Coelho (2008) defendem que, num âmbito internacional, a expansão das empresas e o próprio crescimento económico dos países está fortemente ligado a uma melhor compreensão dos determinantes que podem influenciar o desempenho obtido nas exportações. Okpara (2009) acrescenta ainda que as exportações promovem uma oportunidade para as empresas conseguirem tornar-se menos dependentes do mercado doméstico, conquistando novos clientes e, dessa forma, abrir a possibilidade de explorar economias de escala e custos de produção mais baixos, produzindo assim mais eficientemente. Tendo em conta estes fatores, a exportação é considerada a forma mais atrativa das empresas se internacionalizarem, sobretudo para as PMEs, devido ao facto de não originar um risco elevado e permitir uma maior flexibilidade, relativamente a outras estratégias, em adaptar o volume de bens exportados aos diferentes mercados (Lu & Beamish, 2002). A capacidade exportadora das empresas é considerada, na maioria das vezes, como um indicador da sua competitividade e sucesso e, segundo Greenaway e Kneller (2007) e Wagner (2007), as empresas exportadoras são mais produtivas do que aquelas que não exportam. Esta ideia é partilhada por Lima e Faustino (2010), que referem que as empresas exportadoras têm tendência a apresentar melhores níveis de produtividade e maior eficiência nos seus resultados.

Wood e Robertson (1997) defendem que as motivações para as empresas exportarem podem ser resultado de ações reativas ou proactivas. No primeiro caso podem ser identificadas situações como as pressões competitivas, vendas domésticas em declínio, mercado doméstico saturado ou, por exemplo, excesso de produção das empresas. Relativamente às ações proactivas, podemos referir, por exemplo, a existência de um produto único, administradores impulsivos, vantagem de lucro, informação exclusiva e vantagem tecnológica. No entanto, apesar de existirem diversas motivações para as empresas iniciarem o seu processo de internacionalização, Pinto e Pereira (2016) defendem que o principal objetivo deste processo será sempre o crescimento da empresa, aproveitando também potenciais vantagens competitivas para aumentar os lucros da empresa. Os mesmos autores defendem ainda que esta situação, aliada ao perfil dos gestores e ao ambiente empresarial, são os principais impulsionadores para a opção pela internacionalização.

### **2.3.2 Internacionalização das empresas portuguesas**

A internacionalização da maioria das empresas portuguesas, tal como no panorama internacional, faz-se de uma forma incremental (Simões, Castro, & Rodrigues, 2001). As PMEs nacionais internacionalizam-se, principalmente, devido à necessidade de crescimento da empresa, à existência de mercados mais dinâmicos (associada à limitação do mercado interno) e, muitas das vezes, devido à abordagem de empresas estrangeiras (Simões, 1997). Este contacto com potenciais clientes (iniciado pela empresa ou por clientes com interesse no produto) é, segundo Simões (2010) e Vicente (2012), o ponto

de partida para o início das exportações por parte das empresas. De destacar que, tal como acontece internacionalmente, as exportações são a principal via de internacionalização das empresas portuguesas (Simões, 2010; Ribeiro 2012; Vicente, 2012).

Ainda assim, é importante que as empresas percebam que o processo de internacionalização tem vários riscos associados (Simões, 1997) e que, de forma a diminuí-los, as empresas devem efetuar estudos aos seus mercados-alvo e definir uma estratégia de *marketing* e distribuição (Amal & Filho, 2010; Vicente, 2012). Vicente (2012) defende ainda que, para terem sucesso na internacionalização, as empresas devem possuir diversas competências internas como a capacidade de gestão, a vocação internacional dos seus recursos humanos ou a mobilização de recursos financeiros.

As dificuldades das empresas portuguesas no seu processo de internacionalização têm sido invariavelmente alvo de estudo (Simões & Castro, 1999; Jesus & Ribeiro, 1991; Dionísio, 1992; Raposo, 1994) e, entre os resultados obtidos podemos destacar como principais dificuldades a insuficiência de apoio à internacionalização, a forte concorrência externa, a falta de cobertura de riscos internacionais, a política cambial económica e as dificuldades na política de preços. A estes fatores podemos acrescentar, segundo Simões (2010) a falta de estratégia e de visão internacional por parte dos administradores das empresas portuguesas que têm pouca capacidade para lidar com as dificuldades de um processo de internacionalização.

Entre os principais erros efetuados pelas empresas portuguesas, Vasconcellos e Sá (2005) destacam 4 grandes erros: a dispersão relativamente aos mercados; considerarem a criação de uma marca como algo fulcral; a colocação dos seus produtos nas mãos de agentes; não possuírem uma política de promoção de vendas e comunicação dos seus produtos. Segundo outros estudos, Figueira (2012) defende que os erros mais comuns são a falta de conhecimento da concorrência e dos mercados a explorar, Lehmann (2012) destaca a má avaliação das condicionantes interna e externa e Esperança (2012) realça o facto de muitas das empresas não se informarem sobre os clientes que as contactam.

Apesar da importância referida sobre o processo de internacionalização, a AICEP (2015) argumenta que a maior parte das empresas portuguesas vendem mais no estrangeiro como uma consequência do seu crescimento e em resposta a pedidos dos clientes, do que devido a uma opção estratégica das mesmas, realçando ainda que a maior parte das empresas não efetua uma promoção externa e utiliza canais alheios de distribuição para os seus produtos. Dessa forma, é natural que quando optam por iniciar o processo de internacionalização, a localização seja um dos principais critérios a ter em conta e que os principais destinos dos produtos portugueses sejam os países comunitários (Simões, 2010; Vicente, 2012). A propensão para a internacionalização aumenta posteriormente, após a existência de um relacionamento pessoal, comercial ou de uma rede de relacionamentos (Vicente, 2012; Simões & Dominginhos, 2006).

### **2.3.3 Internacionalização no setor do calçado português**

O setor do calçado em Portugal, apesar de todas as contingências da economia, é obrigado a procurar oportunidades de crescimento no mercado externo, fruto da necessidade de rentabilizar economias e da pequena dimensão do mercado doméstico (Maias, 2013). Além disso, no setor do calçado, a competitividade está intimamente ligada à internacionalização das empresas, fruto do seu carácter exportador (Loureiro, Espírito Santo, & Sarmento, 2017). Ainda assim, segundo Carvalho e Filipe (2010), a constante evolução e aumento da competitividade do mercado do calçado deve ser encarada como uma oportunidade pelas empresas portuguesas, forçando as mesmas a serem mais profissionais e competentes de modo a satisfazer a procura.

No seguimento do que acontece com o global das empresas portuguesas, a exportação é a principal via de internacionalização do setor português do calçado (Maias, 2013) e a internacionalização das mesmas foi feita de uma forma gradual (Almeida & Neto, 2008; Santana, 2015). Esta afirmação vai de encontro ao referido no Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006 (ICEP & CCRN, 1998), onde as atividades de internacionalização das empresas eram assentes em duas atitudes principais: a maioria das empresas iniciam as suas exportações de forma esporádica e pouco planeada, após já estarem a produzir para o mercado interno; por outro lado, uma pequena minoria inicia as exportações de forma planeada desde a sua constituição.

Ainda assim, segundo Loureiro, Espírito Santo e Sarmento (2017), fruto do acompanhamento que o setor português do calçado desenvolveu junto dos mercados internacionais, muitas das empresas criadas já têm como objetivo a aposta nos mercados internacionais. Estes autores defendem ainda que, as limitações do mercado nacional e o relacionamento com os clientes, que na sua maioria são estrangeiros, motivaram as empresas a apostar no mercado internacional e, de uma forma inteligente, a aproveitar a procura do mercado e o seu potencial a nível produtivo. Outros dos fatores que ajudam e motivam as empresas para iniciar o seu processo de internacionalização são a possibilidade de potenciar o seu crescimento e estarem estagnadas nos mercados domésticos (Queirós, 2013), o espírito empreendedor dos empresários (Marcos, 2010) e os apoios externos disponibilizados para a estratégia de internacionalização (Marcos, 2010), fatores esses que foram comprovados, no setor do calçado português, pelo estudo de Santana (2015).

No que diz respeito às barreiras à exportação, Cardoso (2004) refere que as principais limitações das empresas são sobretudo estruturais e financeiras, o que vai de encontro à preocupação demonstrada pelos agentes económicos, governamentais e associativos que, segundo Costa (1999), têm de procurar incentivar, capacitar e promover a indústria no panorama mundial. Além das limitações mencionadas, Carlos Silva (Diretor do Gabinete de Estudos da APICCAPS), em entrevista a Santana (2015) refere que uma das dificuldades que as empresas ainda enfrentam é o défice de imagem de Portugal nos mercados externos.

Ao longo dos últimos anos têm sido desenvolvidos alguns estudos de modo a compreender quais os fatores que influenciam o desempenho das exportações das empresas do setor português do calçado e qual o impacto do processo de internacionalização no desempenho global das mesmas.

Um dos estudos existentes, realizado por Leite (2013), concluiu que as exportações das empresas têm relação direta com a volatilidade das vendas no ano posterior, ou seja, a partir do momento em que as empresas começam a exportar a volatilidade das vendas, e consequentes resultados, tende a diminuir. Este fator permite às empresas realizar um planeamento num prazo mais alargado e, dessa forma, ponderar a realização de potenciais investimentos de modo a aumentar e/ou melhorar a sua produção.

Noutro estudo, realizado por Maias (2013), é realçada a relação entre a dimensão das empresas e a sua vocação internacional, ficando provado que as empresas de maior dimensão tendem a ter uma visão internacional mais abrangente do que as empresas mais pequenas. Esta situação é comprovada por outros dois estudos, com Gomes (2016) a mencionar que a dimensão da empresa cresce ao longo dos sucessivos níveis de internacionalização e Cardoso (2004) a comprovar que existe uma correlação positiva entre a dimensão da empresa e a sua capacidade exportadora.

O estudo realizado por Gomes (2016) destaca ainda o aumento de produtividade ao longo dos vários níveis de internacionalização e o registo de valores máximos ao nível da

rendibilidade do ativo das empresas nos níveis mais elevados de internacionalização. Este último ponto ganha outra importância quando, no mesmo estudo, fica demonstrado que as empresas que não exportam têm uma rendibilidade do ativo negativa.

Por último, um dos fatores diretamente ligado ao processo de internacionalização das empresas do setor é o acesso a recursos financeiros. Num estudo realizado por França e Rua (2016), foi demonstrada a relação direta, positiva e significativa que o acesso a recursos financeiros tem no desempenho das exportações. Segundo os autores do estudo, esta indústria é marcada pela presença de muitas empresas pequenas e de caráter familiar onde o acesso a recursos financeiros de apoio à internacionalização desempenham um papel fundamental e terá de ser uma das medidas a apostar para o futuro do setor.

### **2.3.4 Comunicação – importância das redes sociais**

A importância cada vez maior do processo de internacionalização, juntamente com a necessidade das empresas em se diferenciarem dos seus concorrentes e construírem uma identidade, levou a que a marca se tornasse um dos ativos mais valorizados por parte das mesmas. No entanto, como refere Kapferer (1992) “a marca é um ser de discurso” que apenas se concretiza através da comunicação, ou seja, não basta definir a mesma e estabelecer os seus objetivos, é preciso proceder à respetiva comunicação.

O processo de comunicação da marca tem vindo a ser fortemente influenciado pela nova economia de informação que, através do uso das novas tecnologias, trouxe um conjunto de ameaças e oportunidades sobre as quais as empresas têm de se debruçar e adaptar as suas estratégias. Segundo Phan, Thomas e Heine (2011), as empresas já começaram a perceber que a transição da marca para as redes sociais é um processo obrigatório e que, devido à proximidade que estas permitem ter, vai provocar uma transformação no modo de relação com o cliente. Apesar de esta transformação ser inevitável, Evans e Wurther (1997) defendem que cada indústria vai mudar de acordo com a sua dinâmica e que, entre as diferentes indústrias, vamos observar velocidades e intensidades variáveis no que diz respeito a esta mudança.

Nos últimos anos esta adaptação às redes sociais já tem sido feita por diversas empresas, tendo estas reconhecido as mesmas como potenciais redes de informação e como ferramentas para criar uma relação mais forte com os seus clientes e influenciar um amplo número de indivíduos, com um esforço relativamente baixo (Subramani & Rajagopalan, 2003). Kim e Ko (2012) defendem a mesma linha de pensamento, ao referir que as redes sociais permitem que as marcas e os consumidores comuniquem entre si sem restrição de tempo e lugar, possibilitando às marcas fortalecer a sua relação com os clientes.

Segundo Hanna, Rohn e Crittender (2011), as plataformas digitais interativas vieram criar um mundo mais colaborativo, onde as fontes de informação e a conectividade é mais ampla, o que fez com que o panorama a nível do *marketing* sofresse algumas alterações. Também Kotler e Armstrong (2011) abordaram este tema, referindo que nos últimos anos surgiram várias novas abordagens de *marketing*, como as redes sociais, que permitem alcançar os clientes diretamente e, desse modo, permitem às marcas tornarem-se parte ativa da vida dos consumidores.

Apesar de alguns autores, como Baires, Fill e Page (2013), argumentarem que as novas tecnologias de comunicação quase que tornaram as estratégias tradicionais obsoletas, estas tecnologias são consideradas por outros, como é o caso de Brandt (2008), como uma ferramenta complementar e que permite quebrar algumas barreiras de comunicação, argumentando que o objetivo principal do *marketing* continua a ser o mesmo, ou seja, satisfazer as necessidades dos indivíduos, empresas e organizações (Blythe, 2005).

Ainda assim, segundo o Global Web Index (2016) existe muito trabalho a ser feito no sentido de capacitar as empresas para a utilização destas ferramentas, para que estas possam aproveitar as oportunidades de negócio que as redes sociais permitem. Esta afirmação vai de encontro ao pensamento de Brown, Broderick e Lee (2007), que defendem que os estudos sobre o *marketing* digital ainda estão numa fase inicial, tanto na utilização por parte dos consumidores, como na forma correta para as empresas utilizarem estas ferramentas da melhor forma na criação de valor.

### **2.3.5 Redes sociais no setor do calçado português**

Uma das áreas em maior crescimento no âmbito da moda, onde se insere o calçado, é a aposta na presença *online* por parte das marcas e empresas (Bruzzi & Gibson, 2013). No entanto, tal como aconteceu com alguns dos temas anteriores, a literatura relativa a este tema é bastante diminuta, sendo uma área ainda por explorar. Ainda assim, Hermanaviciute (2016) realizou um estudo de modo a tentar compreender o impacto das redes sociais no desempenho das empresas do setor de calçado em Portugal. Este estudo baseou-se num estudo realizado relativamente às estratégias de algumas das principais marcas do setor nas redes sociais e, posteriormente, à realização de um *focus group* de modo a conseguir compreender quais os fatores considerados mais importantes pelos consumidores bem como avaliar algumas variáveis previamente definidas pelo autor.

Entre as principais conclusões obtidas no estudo, Hermanaviciute (2016) refere que a utilização da informação recolhida nas redes sociais junto do seu público-alvo deve ser encarada pelas empresas como extremamente importante pois, através do estudo dessa informação, as empresas podem compreender o que é que os seus consumidores querem ver e, dessa forma, aumentar o seu desempenho nas redes sociais. Esta estratégia permite ainda que as empresas, ao desenvolver conteúdos direcionados para o seu público-alvo, criem um maior envolvimento com o mesmo, que pode ser potenciado na obtenção de opiniões sobre os seus produtos e serviços e, através disso, contribuir para a melhoria da empresa e/ou marca em questão. Outros dos fatores que este estudo permitiu identificar como importantes para as marcas de calçado nacional foram: os aspetos gráficos e a facilidade do uso do *website*, que marca a primeira impressão da marca e incentiva, ou não, a utilizar e continuar a sua pesquisa; o conteúdo das redes sociais, com muitos dos participantes no *focus group* a afirmarem apreciar conteúdos mais dinâmicos, como por exemplo vídeos da conceção dos produtos; a constante atualização das redes sociais, despertando assim o interesse dos consumidores para visitar as mesmas regularmente de modo a conhecer as novidades.

Estas conclusões vão, em parte, de encontro a algumas das medidas referidas num estudo de Loureiro, Espírito Santo e Sarmento (2017), onde este autor refere que, no sentido de continuar o nível de excelência que o calçado português atingiu, é importante que as empresas apostem no comércio *online* e na promoção das suas redes sociais, dando mais atenção às mesmas que, na maioria das situações, se encontram desatualizadas.



### 3. Setor do Calçado Português

A produção de calçado é, desde há muitas décadas, uma das atividades em que Portugal possui um forte *know-how* e capacidade produtiva. Apesar disso, somente de alguns anos para cá é que o setor passou a ter a atenção e o reconhecimento merecido, fruto da grande evolução que o mesmo tem vindo a protagonizar. Neste momento, o calçado representa uma das indústrias mais vantajosas de Portugal, tendo há vários anos uma balança comercial extremamente positiva. Estes resultados fizeram com que, tanto o governo como a comunicação social tivessem outro tipo de atenção e acompanhamento relativamente ao setor.

O setor do calçado português encontra-se extremamente bem estruturado e num crescendo de qualidade no que diz respeito aos recursos humanos. Para este crescimento sustentado é importante explicar também a importância das diversas associações do setor e de que modo é que o seu trabalho conjunto tem sido fundamental para o mesmo. Além disso, será também possível perceber o trabalho realizado pelas empresas e por essas associações no que diz respeito às exportações e à procura por novos mercados e ao aumento das vendas em mercados já conquistados.

Exploramos ainda a maneira como Portugal se conseguiu posicionar na produção de calçado de gama média/alta e maioritariamente feito em couro, permitindo dessa forma que se praticassem preços mais elevados. Essa diferença de preço torna-se notória quando analisamos as importações realizadas pelas empresas portuguesas (normalmente de produtos de menor valor) e o impacto das mesmas na balança comercial do setor.

Por último, efetua-se uma breve abordagem ao panorama mundial do setor, realçando os países e respetivos continentes com maior peso nas produções e exportações mundiais. Isto tornará possível ter uma perspetiva global de como o negócio do calçado funciona a nível mundial.

#### 3.1 ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS

Quando falamos do setor do calçado em Portugal, obrigatoriamente pensamos nos dois grandes *clusters* que representam quase a totalidade do mesmo, ou seja, Felgueiras e São João da Madeira. Ao analisarmos dados de 2015, verificamos que no que diz respeito ao emprego no setor, o concelho de Felgueiras representava 37% do total, seguido de Guimarães com 10% e os concelhos de São João da Madeira, Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira, em conjunto, representavam 28% do total de trabalhadores. Assim, em conjunto, estes cinco concelhos empregavam 75% do total de trabalhadores do setor do calçado, sendo que, relativamente às exportações, os mesmos cinco concelhos eram responsáveis por 73% do valor total (Felgueiras com 37%, Santa Maria da Feira com 14%, Guimarães com 10%, Oliveira de Azeméis com 7% e São João da Madeira com 5%) (APICCAPS, 2017).

No que diz respeito às empresas, recorrendo novamente a dados de 2015, podemos destacar que 46,5% das mesmas só possui entre 1 e 9 trabalhadores, ou seja, são microempresas. Se a este número juntarmos os 40,7% de pequenas empresas, temos um setor em que 87,2% das empresas empregavam até 49 funcionários. Relativamente às empresas de dimensão média (entre 50 e 249 funcionários), estas representavam 12,2% do total de empresas, sendo que as grandes empresas, com mais de 250 funcionários, apenas totalizavam 0,6% do total. Apesar de representarem o menor número de empresas, as médias e grandes empresas empregam aproximadamente 55% dos funcionários do setor, estando os restantes divididos em 37% nas pequenas empresas e apenas 8% nas microempresas. Atualmente, as empresas do setor do calçado empregam, em média, 26 funcionários (APICCAPS, 2017).

Neste momento existem 1525 empresas de calçado, significando um crescimento de quase 300 empresas relativamente a 2010. Comparativamente ao número de funcionários, em 2010 o setor empregava aproximadamente 32000 pessoas e, no final de 2017, esse número rondava os 40000 (APICCAPS, 2018). Devido a este crescimento, a produção no final de 2016 tinha aumentado cerca de 32% face a 2010, apesar do número de empresas e trabalhadores se ter mantido relativamente estável a partir de 2014, ou seja, podemos afirmar que a produtividade por trabalhador tem vindo a aumentar (cerca de 10% relativamente a 2010). Este aumento de produtividade por trabalhador pode ser verificado ao analisar os dados dos últimos três anos (2015, 2016 e 2017) onde a produtividade por trabalhador ultrapassou os 2000 pares por ano, tendo atingido o máximo em 2016, onde cada trabalhador produziu aproximadamente 2121 pares, como podemos ver na **Tabela 1**.

Ano	Pares produzidos (Milhões)	Empregados do setor	Produtividade por trabalhador
2014	75	38954	1925
2015	79	38723	2040
2016	82	38661	2121
2017	83	40080	2070

**Tabela 1 - Produção do setor**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2017), APICCAPS (2017b) e APICCAPS (2018).

Este aumento da produtividade pode ser justificado por diversos fatores como, por exemplo, a inovação ao nível da maquinaria disponível ou a adoção de novos modelos organizacionais. Ainda assim, podemos afirmar que todas estas evoluções que têm vindo a acontecer no setor estão fortemente ligadas a um fator fundamental: a qualificação dos recursos-humanos. Nesse sentido, o setor “beneficiou em muito dos progressos que a sociedade portuguesa fez nessa matéria ao longo dos últimos vinte anos” tendo “os níveis de literacia vindo a aumentar de forma continuada” (APICCAPS, 2017, p.87). Nas últimas duas décadas os trabalhadores qualificados aumentaram de 28% para 56%, ao contrário dos trabalhadores semiqualeificados (redução de 39% para 25%) e dos não qualificados (redução de 28% para 10%). Os quadros médios e superiores, associados normalmente a pessoas licenciadas, triplicaram o seu peso no setor mas nos últimos anos têm mantido o seu peso estável, representando 9% dos funcionários (APICCAPS, 2017).

### 3.2 ASSOCIAÇÕES DO SETOR E A SUA COOPERAÇÃO

As empresas do setor, além de estarem bem estruturadas e terem a sua estratégia bem delineada, contam com um apoio absolutamente fundamental na procura dos seus objetivos: as associações do setor. Nesse apoio dado às empresas temos de destacar a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, o CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal e o CFPIC – Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (também referido como Academia de Calçado).

A APICCAPS, com sede no Porto, foi fundada em 1975 e representa, além dos produtores de calçado, todas as empresas de componentes para calçado, artigos de pele e também as empresas produtoras e vendedoras de equipamentos para estes setores. As empresas associadas a estes ramos podem tornar-se sócias da APICCAPS, mediante pagamento de quotas, tendo assim acesso a apoios da associação em diversas ações como, por exemplo, formações gratuitas ou apoio na participação em feiras internacionais.

Sendo a principal associação do setor, a APICCAPS é responsável pela realização dos planos estratégicos do mesmo, traçando assim o rumo que as empresas e o setor em si devem seguir. Além disso, a associação intervém em diversas áreas, sendo de destacar o apoio que dá às empresas na internacionalização das mesmas, assim como a campanha extremamente “agressiva” de *marketing* que realiza em mercados onde o setor português de calçado tem (ou quer vir a ter) grandes oportunidades de negócio. Outra das áreas em que a APICCAPS presta apoio às empresas é na realização e acompanhamento das candidaturas a projetos de apoio financeiro, que muitas vezes permitem às empresas fazerem investimentos que de outra forma não conseguiriam.

A trabalhar em conjunto com a APICCAPS, nomeadamente no que diz respeito à inovação e aumento da qualidade dos produtos, temos o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. O CTCP é uma organização sem fins lucrativos que foi fundada, em 1986, pela APICCAPS em conjunto com o IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação e o INETI – Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação, tendo por base o Laboratório de Controlo da Qualidade que tinha sido criado em 1981 (CTCP, s.d.).

Com instalações próximas aos dois principais *clusters* do calçado, Felgueiras e São João da Madeira, o CTCP desempenha um papel bastante importante no que diz respeito a um apoio mais técnico, sendo responsável por realizar trabalho de investigação e desenvolvimento de novos materiais, equipamentos e processos para o setor e, posteriormente, demonstrar junto das empresas como é que estas podem tirar o melhor partido das mesmas.

Entre os diversos campos de atuação do CTCP podemos destacar ainda a promoção de formação técnica e tecnológica para os recursos humanos das empresas, a certificação de produtos, a proteção de propriedade industrial e ainda os ensaios físicos e químicos a matérias-primas, componentes e produtos acabados, que são cada vez mais requisitados pelos clientes de modo a que as empresas cumpram todos os requisitos legais dos diversos países para onde exportam.

Alguns anos antes da criação quer do CTCP quer da APICCAPS, mais concretamente no final do ano de 1965, foi criado o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado que, como o próprio nome indica, tinha como objetivo responder às carências que a indústria tinha a nível dos seus recursos humanos. Apesar desta aposta já ter mais de 50 anos, nos dias de hoje continua a existir um défice na formação dos profissionais do calçado e, nesse sentido, o CFPIC tem vindo a evoluir nos seus métodos de ensino. Entre as principais vantagens dos cursos lecionados podemos destacar a tentativa de adaptação do currículo às necessidades das empresas e, principalmente, a estreita colaboração com as empresas de modo a proporcionar aos alunos a possibilidade de estagiarem nas mesmas e, desse modo, adaptarem-se da melhor maneira à realidade do mercado de trabalho.

Seguindo estes princípios de ensino e apostando na potenciação da liberdade criativa dos alunos, principalmente no que diz respeito à área do *design*, a Academia do Calçado (como é muitas vezes denominado o CFPIC) é, hoje em dia, reconhecida por ter formado alguns dos principais designers portugueses, tendo como seu expoente máximo Luís Onofre, que é atualmente o presidente da APICCAPS e, provavelmente, o principal nome português a nível internacional no que diz respeito ao mundo do calçado.

Em conjunto, estas três associações desempenham um papel essencial no crescimento que o setor do calçado tem sofrido ao longo dos últimos anos pois, apesar das empresas e os seus gestores serem os principais “agentes” do setor, o seu trabalho fica facilitado se tiverem um apoio e aconselhamento, tal como a APICCAPS, o CTCP e a CFPIC têm

vindo a realizar. Apesar de cada uma das associações estar mais especializada em áreas específicas, o trabalho de cooperação que realizam permitem que se complementem entre si. Como exemplo prático desta situação podemos pensar, por exemplo, na aposta que a APICCAPS tem vindo a realizar na internacionalização das empresas portuguesas e na sua aproximação digital aos clientes. Esta aposta é complementada com o apoio do CTCPT que, além de prestar apoio técnico na área digital, promove diversas formações para que os recursos humanos do setor possam estar preparados para atuar neste tipo de aproximação ao cliente. Além disso, o CFPIC desempenha também o seu papel nesta colaboração ao preparar os seus alunos para os mercados digitais fornecendo-lhes, por exemplo, ferramentas de desenvolvimento de produtos multimédia.

Desta forma, podemos concluir que estas associações têm e continuarão a ter um papel fundamental no futuro do setor português do calçado e que é importante que os empresários do mesmo estejam consciencializados nesse sentido e usufruam da melhor maneiras das oportunidades que lhes são disponibilizadas.

### 3.3 EXPORTAÇÕES E PRINCIPAIS MERCADOS

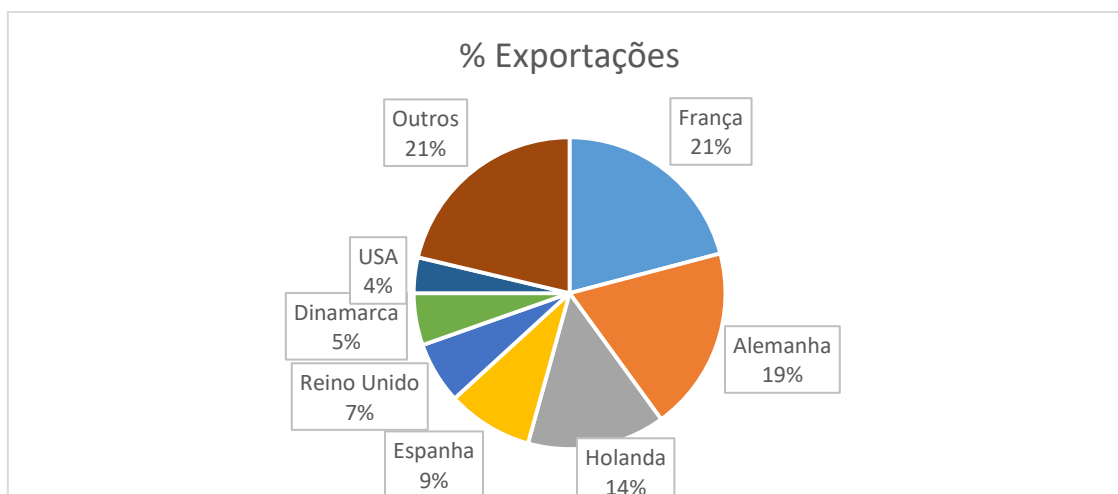
O setor do calçado português vive quase exclusivamente da sua vocação exportadora (nos últimos anos a taxa de exportação tem sido cerca de 95%) e, nesse sentido, as empresas têm mantido cada vez mais uma aposta forte em conquistar novos mercados e expandir os negócios naqueles em que já estão inseridas. Verifica-se que as exportações do setor aumentaram pelo oitavo ano consecutivo e atingiram um novo máximo de 1965 milhões de euros, como evidenciado na **Tabela 2**.

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportações (M€)	1297	1542	1600	1735	1845	1865	1923	1965

**Tabela 2 - Exportações do setor**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2017b) e APICCAPS (2018).

Num total de 83.257.409 pares exportados, o calçado português chegou a mais de 150 países sendo que a Europa continua a absorver a grande parte deste valor, com cerca de 86% do total de exportações. Como podemos ver no **Gráfico 1**, os cinco principais mercados, como tem vindo a ser hábito, absorvem aproximadamente 70% do total das exportações do calçado português, aproximando-se depois a Dinamarca e os Estados Unidos como mercados mais representativos.

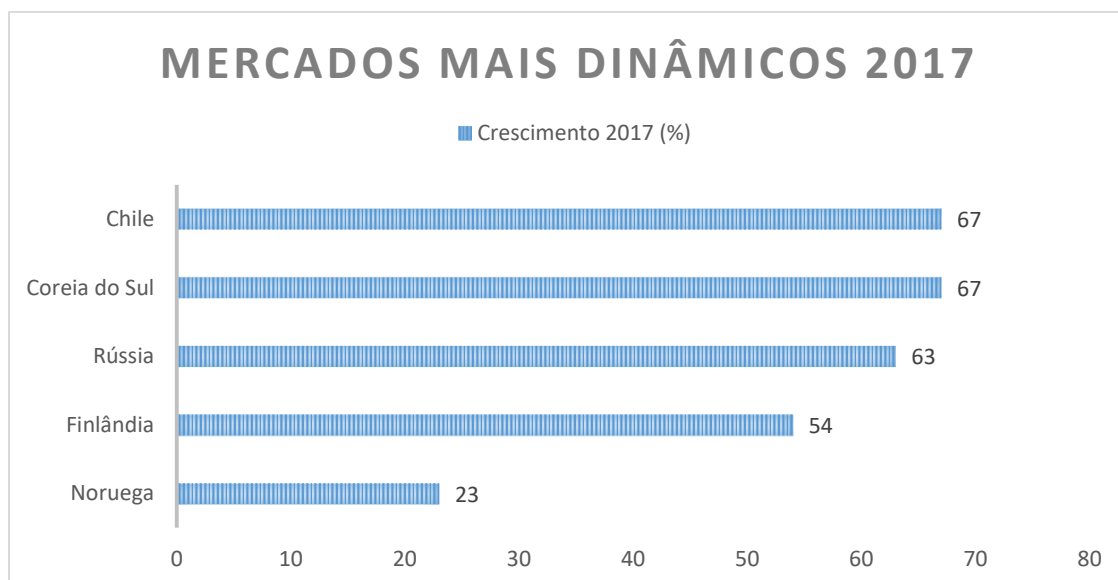


**Gráfico 1 - Principais mercados do calçado nacional**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2018)

Neste caminho de crescimento das exportações é cada vez mais essencial conseguir reforçar a posição em mercados onde o calçado português já está consolidado e, ao mesmo tempo, apostar em novos mercados que se considerem ter o potencial necessário para um crescimento sustentado tanto a nível de quantidades exportadas como de capacidade de pagar o valor que hoje em dia o setor do calçado português considera “justo” pelos seus produtos. Se analisarmos os mercados mais dinâmicos entre 2010 e 2016 encontramos, nos seis primeiros lugares, países que continuam a ser os principais mercados do calçado português. Nesse período, o mercado mais dinâmico foi o alemão com um crescimento de 103 milhões de euros, seguido do holandês (83 milhões), americano (65 milhões), dinamarquês (50 milhões), espanhol (47 milhões) e francês (30 milhões). Outros dois países em grande destaque neste período de tempo foram a Suécia e a Polónia, que tiveram um crescimento, respetivamente, de 21 e 17 milhões de euros (APICCAPS, 2017b).

Como todos estes mercados já podem ser considerados como “consolidados” pelo setor, era expectável que novos mercados sofressem uma aposta por parte das empresas portuguesas e, consequentemente mostrassem um crescimento acentuado na compra de calçado português. Dessa forma, podemos destacar os cinco mercados mais dinâmicos de 2017, sendo que os primeiros quatro tiveram crescimento superior a 50%, como podemos ver no **Gráfico 2**.



**Gráfico 2 - Mercados mais dinâmicos de 2017**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2018).

Em suma, esta constante procura por novos mercados vai de encontro, por um lado, às necessidades do setor e, por outro, aos objetivos estratégicos do mesmo. No primeiro caso temos o facto de o mercado doméstico ser bastante pequeno e só consumir cerca de 5% da produção nacional de calçado, obrigando assim as empresas a procurarem clientes “fora de portas”. No segundo caso, a procura vai de encontro ao objetivo de Portugal se posicionar num segmento de preço médio-alto, como será detalhado posteriormente, levando a que as empresas e associações do setor procurem mercados e países com maior poder de compra.

### 3.4 PREÇO MÉDIO E TIPO DE CALÇADO PRODUZIDO

Para falarmos do preço médio do calçado português e de como o mesmo tem escalado posições no *top* dos mais altos, temos de começar por explicar os motivos para esse crescimento. Se recuarmos algumas décadas, o setor do calçado era caracterizado por ter produtos baratos, associados a custos de mão-de-obra baixos quando comparados com os seus concorrentes, levando assim a que os clientes colocassem em Portugal as encomendas de grandes séries de modelos simples de produzir e que permitiam comprar o produto final a um preço bastante “apetecível”. No entanto, há cerca de 40 anos atrás, o setor sofreu uma mudança e, como será explicado num capítulo posterior, começou nessa altura o seu caminho de sucesso.

O setor, através da sua associação principal, a APICCAPS, percebeu que era necessário começar a traçar um plano estratégico para o mesmo e definir um rumo que possibilitasse um crescimento sustentando para as empresas portuguesas. Nesse sentido, as empresas portuguesas perceberam que, perante o aumento crescente na competitividade a nível mundial, não podiam entrar na guerra de preços onde os asiáticos dominavam (e continuam a dominar) o negócio. Assim, a melhor opção possível passava por uma aposta contínua na inovação e em produtos de alta qualidade com diferenciação tanto a nível do *design* do produto como da flexibilidade e capacidade de resposta rápida.

De modo a conseguir esse crescimento que as empresas tanto procuravam, a aposta em produtos de alta qualidade passa, como é natural, principalmente por produtos em couro. Nesse sentido, o calçado em couro representa a grande fatia da produção nacional, cerca

de 80% da mesma, sendo também o calçado mais exportado (73,9%). Esta importância aumenta se olharmos para o preço do mesmo, sendo que no último ano o calçado em couro correspondeu, em valor, a 87% do calçado exportado, ficando o têxtil pelos 4%, plástico e borracha pelos 5%, impermeável pelos 2% e os outros tipos de calçado representaram os restantes 2% (APICCAPS, 2018). Relativamente ao género do calçado produzido, o calçado em senhora continua a ser o mais representativo (37%), ficando o calçado de homem pelos 29% (APICCAPS, 2017).

Assim, ao olharmos para os números podemos concluir que o calçado português tem conseguido atingir os seus objetivos, tendo conseguido entre 2006 e 2016 um aumento de cerca de 29% no preço médio a que as empresas vendem os seus produtos, atingindo o máximo no ano de 2014 com um preço médio de praticamente 24€ por par. Apesar deste crescimento, desde 2013 que o preço médio tem andando no patamar entre os 23€ e os 24€ por par, sendo curioso registar que, tanto no calçado feminino como no masculino, o maior preço médio é atingido nas vendas para a China onde o preço médio de ambos ultrapassava os 40€ em 2016 (APICCAPS, 2017).

Concluindo, o calçado português vai continuar na sua luta pelo “topo” do calçado mundial, onde em termos de preço médio vendido apenas tem à sua frente o calçado italiano que conseguiu atingir em 2016 um preço médio de cerca de 39€.

### 3.5 IMPORTAÇÕES E BALANÇA COMERCIAL

Se no que diz respeito à exportação o calçado português continua o seu percurso de crescimento, tanto na quantidade de pares vendidos como no preço dos mesmos, relativamente à importação de calçado é importante abordar o assunto por duas vertentes. Na primeira vertente, talvez a mais esperada, podemos realçar que entre 2010 e 2017 a importação diminuiu dos 66 milhões de pares de sapatos para 58 milhões por ano, sofrendo assim um decréscimo de 12%. Segundo dados de 2016, cerca de 70% dos pares de sapatos importados vinham de Espanha (47%) e da China (23%), sendo os restantes 30% divididos por diversos países, não existindo mais nenhum com um peso individual significativo (APICCAPS, 2017).

No entanto, o número de pares de sapatos importados foi o único valor que desceu no que diz respeito às importações, tendo o preço médio por par importado aumentado e, consequentemente, aumentado o valor das importações. No mesmo período referido anteriormente (2010 a 2017), o valor das importações passou de 426 milhões de euros para 623 milhões de euros, sofrendo assim um aumento de 46% (APICCAPS, 2017). Ainda assim, podemos ver na **Tabela 3** que este dado é mais acentuado nos últimos anos, tendo em 2017 atingindo um novo máximo no preço por par importado, sendo também de destacar um aumento de 4 milhões de pares importados entre 2014 e 2017, contrariando o decréscimo que vinha a acontecer.

Ano	2014	2015	2016	2017
Importações (milhões de euros)	450	528	597	623
Pares importados (milhões)	54	54	57	58
Preço médio por par	8,33€	9,78€	10,5€	10,7€

**Tabela 3 - Importações do setor**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2017), APICCAPS (2017b) e APICCAPS (2018).

Apesar do aumento registado no valor das importações, a percentagem de crescimento das exportações no período de 2010 a 2017 foi superior ao das importações, tendo atingido os 52%. Desse modo, a balança comercial entre as exportações e importações



também sofreu um aumento, tendo passado de 872 milhões de euros em 2010 para 1342 milhões em 2017, sofrendo assim um crescimento de 54% (APICCAPS, 2018).

Como podemos ver na **Tabela 4**, no ano de 2014 a balança comercial do calçado português atingiu os 1395 milhões de euros mas, fruto de um maior aumento nas importações do que nas exportações, sofreu uma descida nos dois anos seguintes (2015 e 2016), tendo baixado praticamente 70 milhões de euros. Ainda assim, os valores de crescimento em 2017 voltaram ao esperado, tendo as exportações aumentado novamente mais do que as importações.

Ano	2014	2015	2016	2017
Exportações (milhões euros)	1845	1865	1923	1965
Importações (milhões euros)	450	528	597	623
Balança Comercial (milhões euros)	1395	1337	1326	1342

**Tabela 4 - Balança Comercial do setor**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponíveis em APICCAPS (2017) e APICCAPS (2018).

Relativamente aos valores da balança comercial podemos ainda destacar que 2017 foi o sétimo ano consecutivo em que os valores ficaram acima dos mil milhões de euros, sendo o setor do calçado um dos setores da indústria portuguesa com melhores resultados no que diz respeito à diferença entre as exportações e as importações.

Assim, podemos concluir que apesar dos valores da balança comercial serem dos melhores da economia portuguesa e ultrapassarem consecutivamente os mil milhões de euros de excedente, é importante que o setor do calçado português não perca o “controle” no que diz respeito ao crescimento das importações. Nos últimos 4 anos o preço médio do calçado exportado tem oscilado dentro do patamar dos 23 a 24 euros, contrariamente ao preço médio do calçado importado que tem crescido consecutivamente o que, juntamente com o aumento dos pares importados, pode influenciar negativamente o valor da balança comercial, algo que não é de todo desejável pelas associações do setor.

### 3.6 PANORAMA MUNDIAL DO CALÇADO

Numa era de globalização cada vez mais acentuada, o setor do calçado não foge à regra e as empresas têm de lidar com um mercado a nível mundial fortemente influenciado pela qualidade do produto mas, em grande parte, pela competitividade a nível dos preços praticados. Nesse sentido, o continente asiático apresenta-se como o mais competitivo, fruto dos preços baixos que as suas empresas praticam, sendo que em 2016, apesar do preço de venda ter aumentando cerca de dois terços desde 2006, os sapatos eram vendidos pelas empresas asiáticas a uma média inferior a 7 dólares o par. O preço torna-se ainda mais baixo se nos restringirmos ao calçado produzido e vendido pelas empresas da China, onde o preço médio não atingiu os 5 dólares por par (APICCAPS, 2017).

Desse modo, como seria de esperar, a maior parte da produção mundial de calçado é feita no continente asiático, representando 87% da produção mundial e 84% das exportações. Apesar de existirem vários países com uma forte produção como, por exemplo, a Índia ou o Camboja, os dois maiores produtores e exportadores de calçado são a China e o Vietname, sendo que a China representa 60% da produção e 70% das exportações mundiais. Tendo em conta os baixos preços praticados, quando analisamos as exportações em valor, o peso do continente asiático baixa para cerca de 61%, sendo de destacar que, em conjunto, a China e o Vietname correspondem a 50% do valor total das exportações mundiais (APICCAPS, 2017).

Por outro lado, temos o continente europeu que representa quase na totalidade a restante percentagem das exportações mundiais (em valor) com 33%, ou seja, em conjunto com a



Ásia são responsáveis por cerca de 94% de todos os sapatos exportados a nível mundial. A nível de países, a Itália é o maior exportador europeu (com 8%), aparecendo em 3º lugar a nível mundial (atrás da China e do Vietname) sendo que Portugal representa cerca de 1,7% das exportações, o que corresponde ao 13º lugar a nível mundial. Se nos focarmos no calçado em couro, a Itália passa para 2º lugar do *ranking* mundial e Portugal sobe ao 7º lugar (3º a nível europeu atrás da Itália e da Alemanha) com um peso de 3,8% nas exportações. No que diz respeito às exportações europeias importa destacar que em 2016 aproximadamente 85% das mesmas tinham como destino a própria Europa, sendo que nos restantes 15% os principais destinos eram a Ásia (53%) e a América (38%). A juntar a esta percentagem do mercado asiático, temos também em destaque o forte crescimento das exportações europeias para o mesmo, já que entre 2006 e 2016 houve um crescimento de 135% das exportações, contrastando com um aumento de apenas 22% para o mercado americano durante o mesmo período temporal (APICCAPS, 2017).

Relativamente às importações mundiais, a Europa é o principal “comprador” representado quase metade das mesmas (48% em 2016), sendo também o continente com o maior preço de importação. Seguem-se como maiores importadores a América do Norte com 26% e a Ásia com 19%, representado em conjunto com a Europa 93% das importações mundiais. Numa análise por países, o grande destaque vai para os Estados Unidos que representam 22,2% de todas as importações, sendo que o conjunto dos quatros principais importadores europeus (Alemanha, França, Itália e Reino Unido) representa 24,7% e o Japão surge logo a seguir com 4,4% das importações, sendo o único país asiático com alguma preponderância a nível das importações mundiais. Em conjunto, os seis principais importadores mundiais absorvem mais de 50% da totalidade das importações (APICCAPS, 2017).

O setor do calçado em Portugal, como vamos ver no próximo capítulo, tem vindo a desenvolver planos estratégicos no sentido de perceber as suas dificuldades e quais as potenciais oportunidades no mercado global em cada um dos períodos abrangidos por esses planos. Esta análise permite ao setor definir estratégias para continuar o seu crescimento e, prova disso, é o facto da extrema importância que a APICCAPS atribui ao mercado americano como base para um aumento da quota portuguesa a nível mundial, o que é facilmente compreensível tendo em conta que os Estados Unidos são o maior importador a nível mundial.



## **4. Planos Estratégicos do Setor do Calçado**

Como em qualquer empresa, setor, país ou associação, o caminho a seguir para o sucesso da mesma deve ser assente na elaboração de uma estratégia que permita atingir os objetivos definidos. O caso do setor do calçado, representado pela sua associação principal, a APICCAPS, é um dos excelentes exemplos que podem ser abordados e referidos em qualquer palestra sobre a elaboração de uma estratégia de sucesso.

O setor do calçado foi, desde sempre, considerado um setor onde os portugueses demonstravam uma capacidade produtiva acima da média, sendo que este fator associado aos salários baixos praticados no nosso país levavam a que as principais empresas europeias procurassem o nosso país para colocar as suas produções. Ainda assim, quando decidiram avançar para a realização do primeiro plano estratégico em 1978, alguns dos principais problemas encontrados eram a baixa produtividade das empresas e a má organização e gestão das mesmas. Nesta altura, a APICCAPS percebeu que era preciso proceder a alterações no setor e, desde esse ano, a análise das fraquezas do setor e a elaboração de planos estratégicos para o mesmo tornaram-se a base principal para o crescimento que se veio a realizar até aos dias de hoje.

Na descrição e análise realizada a cada um dos Planos Estratégicos vai ser possível perceber de que modo é que foi aplicada e executada a estratégia definida, sendo também perceptível que em cada um dos momentos a APICCAPS soube interpretar o meio envolvente e perceber qual era o rumo certo para que Portugal se conseguisse diferenciar dos seus concorrentes.

### **4.1 PLANO ESTRATÉGICO 1978-1983**

Se tivermos em conta a importância que o planeamento estratégico tem, podemos afirmar que o atual caminho de sucesso do setor do calçado começou a traçar-se há precisamente quarenta anos atrás, quando em 1978 foi elaborado, com o apoio de Miguel Cadilhe e Manuel Baganha, o primeiro Plano Estratégico da APICCAPS.

No diagnóstico realizado ao setor durante a realização desse plano, um dos principais problemas apontado foi a resistência à mudança por parte dos industriais do calçado que, juntamente com a incapacidade para inovar, demonstravam também carências na gestão e organização das empresas, resultando isso na baixa produtividade das mesmas. Desse diagnóstico surgiram várias propostas de melhorias do setor que se revelaram (e continuam a revelar) autênticos casos de sucesso, podendo ser destacados o plano para a criação de um “Gabinete Técnico da Indústria do Calçado (GTIC)”, do qual surgiria mais tarde o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), a reformulação do Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC) e o apoio às empresas no sentido de promover a sua participação em feiras internacionais (APICCAPS, 1978).

No plano de criação do GTIC estavam na base muitas das ações que o atual CTCP continua a realizar, sendo que a APICCAPS (1978) atribuiu ao mesmo funções como: estimular a inovação tecnológica ao nível de materiais, equipamentos, processos de fabrico e produtos; promover a formação; realizar e promover investigação; prestar assistência técnica ou, por exemplo, promover a transferência de tecnologia moderna para as empresas.

Assim, podemos considerar que a grande medida do primeiro Plano Estratégico da APICCAPS foi o plano para a criação do atual Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, cuja importância já foi demonstrada anteriormente.

#### 4.2 PLANO ESTRATÉGICO 1984-1993

Seis anos após o lançamento do primeiro plano estratégico do setor a APICCAPS, com o contributo de Carlos Costa, apresenta numa nova visão de futuro onde a aposta na diferenciação e na inovação tecnológica começa a ser uma realidade.

Numa altura em que se estudava o impacto que a adesão à Comunidade Europeia poderia ter, sobretudo no que diz respeito ao progressivo nivelamento de custos de mão-de-obra e à livre circulação de mercadorias, perspectivava-se também uma evolução tecnológica que diminuiria as vantagens dos custos salariais que a indústria portuguesa de calçado apresentava relativamente aos seus concorrentes.

Nesse sentido, as medidas propostas neste documento tiveram como principal objetivo um aumento da qualidade e da eficiência, de modo a que o calçado português se pudesse diferenciar dos seus concorrentes e assim melhorar a imagem da indústria junto dos consumidores externos. Por um lado, foram propostas várias medidas diretamente relacionadas com as empresas, onde se incentivava à formação dos seus quadros superiores, ao aumento do controlo da qualidade, à melhoria dos processos produtivos e de compras, à aposta na tecnologia e, entre outras medidas, a aposta em gabinetes de *design*. Por outro lado, foram também propostas diversas medidas no sentido de uma melhoria global do setor, principalmente no que diz respeito à imagem de Portugal como país produtor de calçado. Para isso, apelou-se, por exemplo, à criação de mecanismos de apoio financeiro à participação das empresas portuguesas em feiras internacionais e missões empresariais, à aposta na conquista de mercados com maior poder de compra e com uma maior aposta na diferenciação e à criação de uma imagem setorial que funcionasse como “cartão-de-visita” do mesmo (APICCAPS, 1983).

No seguimento das propostas mencionadas, podemos destacar como um dos principais frutos deste plano estratégico a criação da marca “*Shoes from Portugal*”, que serviria de base para a aposta internacional por parte da APICCAPS.

#### 4.3 PLANO ESTRATÉGICO 1994-2000

Ao elaborar o prefácio deste plano estratégico, Mira Amaral, Ministro da Indústria, considerava que era “comummente aceite que a evolução da indústria do calçado em Portugal é um sucesso” (Amaral, 1994, p. 5-7). No entanto, o setor e as associações ligadas ao mesmo queriam mais.

Nesse sentido, este plano estratégico foi marcado por um principal objetivo: trabalhar de modo a conseguir tornar a indústria do calçado português como a mais forte da Europa. Como consequência do plano estratégico anterior, o setor conseguiu aumentar fortemente a sua vocação exportadora, fruto de um dinamismo e empenho dos empresários juntamente com o investimento feito a nível de equipamento e a promoção externa feita pela APICCAPS. Ainda assim, ao analisar as debilidades do setor, era fácil perceber que o percurso para se tornar uma “potência” a nível europeu ainda era longo.

Entre as principais fraquezas do setor poderíamos destacar a baixa produtividade (que muitas vezes leva a atrasos nas entregas aos clientes), as frágeis relações com os fornecedores, o distanciamento com os clientes e a imagem de Portugal que ainda estava longe de atingir o nível esperado. Em muitos casos, estes problemas levaram as empresas a uma baixa rentabilidade económico-financeira (APICCAPS, 1994).

Apesar disso, a crescente globalização e o potencial acesso a novos mercados revelavam-se uma oportunidade que a indústria portuguesa do calçado não podia desperdiçar e era urgente que as empresas percebessem que tinham de optar por um dos dois tipos de estratégia existente: especialização em grandes séries ou aposta em pequenas séries e numa maior flexibilidade. No primeiro caso as empresas tinham de aumentar

substancialmente os níveis de produtividade e, na maioria dos casos, apostar na deslocalização de alguns processos produtivos para países com mão-de-obra mais barata de modo a manter a competitividade. No segundo caso, as empresas passariam a valorizar muito mais aspetos como o *design* do produto, a qualidade e, sobretudo, a flexibilidade da produção e da logística associada a pequenas séries. Dessa maneira, as empresas conseguiriam apostar em segmentos de mercados mais capazes financeiramente e com maior poder de compra. Podemos também considerar que esta foi a estratégia adotada pela maior parte do setor e que foi um dos momentos chave para o crescimento do mesmo. De modo a definir da melhor forma as estratégias para o futuro do setor, a APICCAPS iniciou nesta altura uma parceria com a Universidade Católica do Porto (UCP), da qual surgiram as seguintes prioridades para este plano estratégico: aposta no desenvolvimento das capacidades de organização; melhoria das qualificações dos recursos humanos; aposta ainda maior na internacionalização de Portugal como exportador de calçado; melhor definição de estratégias empresariais; fortalecimento nas relações com fornecedores e clientes e, mais uma vez, a aposta nas novas tecnologias, novos processos e novos produtos (APICCAPS, 1994).

#### 4.4 PLANO ESTRATÉGICO 2001-2006

No seguimento do plano estratégico anterior, o objetivo do setor do calçado neste início de século continuava a ser o mesmo, ou seja, fazer do setor do calçado português o mais forte da Europa. Para isso eram referidos dois fatores essenciais: por um lado a contínua aposta na diferenciação do calçado português e, por outro, uma aposta forte no *marketing* de modo a melhorar a imagem do setor.

Para que o setor do calçado se tornasse cada vez mais diferenciado e evoluído, a APICCAPS definiu como um dos principais desafios a cooperação entre as principais empresas do setor, convencendo-as a esquecer as suas “rivalidades” e trabalharem em conjunto de modo a potenciar a inovação. Desse modo Portugal passaria a ter uma elite de empresas com os processos mais modernos do mundo que marcaria o ritmo para todas as outras, tendo como consequência o aumento da capacidade diferenciadora do calçado português. Tendo como base esta ideia, a APICCAPS em conjunto com o Centro Tecnológico e com o apoio de algumas empresas desenvolveu projetos como o “FATEC – Fábrica de Calçado de Alta Tecnologia” e o “SHOEMAT – Materiais Técnicos para o Calçado”, juntando a estes projetos uma série de novos planos para o reforço da internacionalização das empresas portuguesas. Estes projetos vão de encontro a vários objetivos como o desenvolvimento cada vez mais rápido de novos modelos, uma melhoria na logística das empresas que permitisse a produção de pequenas séries e, por exemplo, uma resposta cada vez mais rápida junto dos clientes com a criação de pontos virtuais de venda (APICCAPS, 2000).

Juntamente com a aposta cada vez mais forte na diferenciação, a APICCAPS teve como objetivo a implementação de uma cultura de *marketing* junto das empresas, levando a uma promoção da imagem das empresas e, consequentemente, ao aumento do valor atribuído à imagem do calçado português no global. Esta estratégia teve como principal medida a criação de uma nova imagem de marca do setor com o *slogan* “*Portugal Quality Shoes*” (APICCAPS, 2000).

Por último, importa também destacar a importância cada vez maior atribuída pelo setor à necessidade de um aumento das capacidades e, naturalmente, da formação dos seus recursos humanos. Trata-se de um fator fundamental para que as empresas tenham pessoas capazes de desenvolver a cultura de diferenciação que o setor quer implementar, juntamente com a aposta no *marketing* e uma maior aproximação ao cliente.

#### 4.5 PLANO ESTRATÉGICO 2007-2013

O setor do calçado continuava a crescer em Portugal mas, ainda assim, um dos principais problemas apontados na elaboração de um novo plano estratégico continuava a ser a desvantagem em termos de produção e de custos relativamente aos seus concorrentes.

Nesse sentido, o plano estratégico elaborado em 2007 continuava a reforçar que a inovação era um dos principais fatores que o setor devia continuar a apostar de modo a conseguir, por um lado, diferenciar-se cada vez mais dos seus concorrentes em termos de qualidade e de serviço e, por outro lado, essa mesma inovação permitiria tornar as empresas cada vez mais rápidas e flexíveis. Dessa forma, as empresas podiam aproveitar a proximidade aos principais mercados na Europa e ultrapassar os seus concorrentes mais distantes (como por exemplo a China). Além disso, a crescente preocupação a nível global no que diz respeito à sustentabilidade e aos deveres ambientais, aliados a uma procura cada vez maior de calçado de saúde e bem-estar, deviam incentivar as empresas portuguesas a olhar para estes fatores como potenciais oportunidades e desafios em que a inovação podia ter um papel fundamental (APICCAPS, 2007a).

Outro dos objetivos estratégicos para 2007-2013 passava pela continuidade da aposta numa cultura de *marketing*, que devia servir de base para adaptar os modelos de negócios a mercados globais e, dessa forma, tentar chegar o mais próximo possível dos clientes. Como já foi referido no plano anterior, o sucesso das empresas neste ponto levaria à consequente melhoria da imagem do calçado português no mercado global o que, num sentido inverso, seria favorável às empresas.

Tanto esta aposta na internacionalização e no *marketing* como a aposta cada vez mais forte na inovação dependem de um fator muito importante e que começa a ser cada vez mais valorizado pela APICCAPS, estando em destaque neste plano estratégico: a qualificação dos recursos humanos do setor. Para a aposta na internacionalização e na inovação terem sucesso é fundamental para o setor ter pessoas com as capacidades adequadas, sendo não só importante captar novos talentos mas, principalmente, dar as ferramentas necessárias aos gestores de topo que, muitas vezes, são os próprios empresários e aos quais está diretamente ligado o sucesso das empresas. Ainda assim, apesar da importância de formar os gestores e empresários, facilmente compreendemos que sem uma captação forte no que diz respeito aos novos talentos o setor torna-se envelhecido e sem as capacidades para acompanhar, sobretudo, a evolução tecnológica. Nesse sentido, a APICCAPS entendeu que era (e continua a ser) necessário mostrar aos jovens que o setor do calçado é um setor de futuro, onde a inovação e a tecnologia terão um papel fundamental e, além disso, mostrar que é um setor com futuro e que se ingressarem no mesmo poderão ter uma longa carreira profissional como noutras áreas muitas vezes privilegiadas pelos jovens que estão a iniciar a sua vida profissional (APICCAPS, 2007a).

Como já foi referido diversas vezes, o sucesso do setor não poderá ser atingido se as empresas apenas se preocuparem consigo mesmas e, nesse sentido, a cooperação entre empresas e entidades relacionadas com o setor continuava a ser um dos principais eixos estratégicos para o período de 2007 a 2013. Para que essa cooperação funcionasse na sua plenitude, deviam ser encarados três vetores: intrasectorial, intersectorial e interinstitucional. No primeiro caso tornava-se importante que a cooperação fosse tanto ao nível horizontal como vertical, de modo a que as empresas dentro do setor se ajudassem mutuamente e garantissem produtos com qualidade e nos *timings* pretendidos pelos clientes. No segundo caso, destacava-se a importância das relações com outros setores, nomeadamente o setor do têxtil que tem forte ligação ao setor do calçado, de modo a encontrar soluções favoráveis a ambos e, por exemplo, lançar iniciativas em

conjunto. No último caso, era fundamental que as instituições, nomeadamente a APICCAPS, o CTCP e o CFPIC, continuassem o seu trabalho de cooperação, que é absolutamente fundamental no apoio às empresas, ajudando a obter resultados que individualmente seriam difíceis de conseguir (APICCAPS, 2007a).

No seguimento deste plano estratégico, a APICCAPS lançou o documento “*FOOTure 2015*”, que teve como objetivo “sistematizar os passos que medeiam entre a formulação estratégica e a sua implementação, ou seja, a tradução das ideias expressas no Plano Estratégico em Programas de Ação, baseados nos eixos base então avançados” (APICCAPS, 2007b, p.5). Neste documento foram definidos três grandes programas: “*ShoeInov*” – programa operacional para a inovação da fileira do calçado; “*ShoeSkills*” – programa operacional de qualificação do potencial humano e das empresas e o “*ShoeBizz*” – programa operacional para a internacionalização da fileira do calçado (APICCAPS, 2007b).

O programa “*ShoeInov*” estava dividido em 5 grandes eixos: *ShoeMat* (novos materiais e componentes), *ShoeProd* (novos produtos), *ShoeTec* (novos equipamentos), *ShoeTic* (novas aplicações baseadas nas TIC) e *ShoeAmbi* (desenvolvimento sustentável e amigo do ambiente) (APICCAPS, 2007b).

No que diz respeito ao “*ShoeSkill*”, foram definidos 8 eixos de ação: estudo e monitorização contínua das necessidades de formação do setor; formação para o desenvolvimento de competências operacionais; formação avançada do tipo executivo; apoio à integração de quadros e apoio ao emprego científico; desenvolvimento de recursos didáticos e promoção do *e-learning*; reconversão de ativos/desempregados para setores emergentes; qualificação e certificação de empresas e promoção do emprego da fileira do calçado (APICCAPS, 2007b).

Por último, o programa para a internacionalização, “*ShoeBizz*”, estava organizado em 7 eixos: feiras e exposições; missões empresariais; planos de comunicação; estudos e informação; progressão na cadeia de valor; reforço das competências a montante e instrumentos financeiros (APICCAPS, 2007b).

#### 4.6 PLANO ESTRATÉGICO 2014-2020 – “*FOOTURE 2020*”

Antes de elaborar o plano estratégico para o período de 2014-2020, no qual nos encontramos, torna-se importante perceber as bases que levaram ao mesmo, sendo importante analisar os resultados do plano anterior.

O plano estratégico de 2007-2013 encontrou na sua execução um forte período de crise económica, sobretudo na Europa, que se traduziu “em aumentos do desemprego e quebras do rendimento disponível que travaram a dinâmica, já de si lenta, da procura por calçado” (APICCAPS, 2013, p.17) naquele que é o principal destino das exportações portuguesas. Ainda assim, apesar de alguns altos e baixos no período entre 2007 e 2010, as exportações de calçado tiveram um crescimento constante de 2010 a 2013. Este crescimento está fortemente associado a um salto qualitativo no calçado português e a uma consequente melhoria na reputação de Portugal como país produtor de calçado, sendo observável esse crescimento no aumento do preço médio por par durante o período do plano estratégico, passando de aproximadamente 18 euros em 2006 para quase 23 euros em 2012.

Após a notória evolução do setor nos últimos anos, a APICCAPS destaca que é fundamental continuar no mesmo caminho, aproveitando as capacidades do setor, nomeadamente a flexibilidade e rapidez de resposta, a crescente reputação de Portugal como produtor, a cooperação entre o tecido empresarial e o institucional e, sobretudo, o *know-how* junto dos mercados internacionais que as empresas e o setor foram adquirindo fruto da forte aposta na internacionalização.

Ainda assim, na definição do novo plano estratégico, como é natural, a associação estudou também os potenciais riscos que poderiam afetar o setor, além de tentar antecipar aquelas que seriam as principais tendências para o período de 2014 a 2020 e sobre as quais seria fundamental o setor se “debruçar” e tentar acompanhar.

Relativamente aos riscos, são identificados três fatores a ter em conta: o abrandamento económico das economias mais desenvolvidas; a possibilidade de outros países tentarem copiar o modelo de crescimento do setor do calçado português e a volatilidade do preço das matérias-primas, aliada à possibilidade de começarem a aparecer alternativas de qualidade e mais baratas do que o couro (principal material usado pelas empresas portuguesas) (APICCAPS, 2013).

Nas principais tendências, podemos destacar três grandes fatores que podem ser vistos como potenciais oportunidades para as empresas do setor: o envelhecimento da população, que pode proporcionar negócios em nichos de mercados ligados ao calçado de conforto e de saúde e bem-estar; a crescente importância atribuída à responsabilidade social e ambiental, que poderá abrir as portas a produtos mais “amigos do ambiente” e, como tem vindo a acontecer nos últimos anos, uma crescente aposta no comércio *online*, o que deve levar as empresas portuguesas a preocuparem-se mais na aproximação ao cliente final e a possuírem recursos humanos especializados em áreas como, por exemplo, o *marketing* e o comércio digital (APICCAPS, 2013).

Tendo em conta todos estes fatores referidos anteriormente e dando continuidade a tudo o que foi feito de bom nos planos estratégicos anteriores, a APICCAPS elaborou um novo plano estratégico para o período de 2014 a 2020, ao qual deu o título de “*FOOTure 2020*”. Neste plano, os principais desafios a atingir foram definidos num sentido de continuidade em relação ao que tinha vindo a ser feito anteriormente, sendo divididos em três grandes eixos: qualificação, inovação e imagem (internacionalização e comunicação).

No que diz respeito ao desafio da qualificação, é referido que “é indispensável qualificar e rejuvenescer o *cluster*”, passando o principal objetivo por “atrair para o *cluster* jovens com qualificações adequadas às exigências dos modernos processos produtivos e qualificar os atuais trabalhadores” (APICCAPS, 2013, p.44). Ainda relacionado com a qualificação, a APICCAPS define como essencial mais quatro linhas de ação: uma aposta na formação para a gestão de topo, de modo a corrigir algumas debilidades de formação nos empresários do setor; continuar com a qualificação relacionada com o *design*, proporcionando mecanismos de aproximação de novos *designers* às empresas; apostar no empreendedorismo criando condições para que novos talentos se possam afirmar e, por último, promover uma aposta no *business intelligence*, incentivando as empresas a recolher informação que as permita tomar as melhores decisões possíveis.

O segundo desafio do plano estratégico, a inovação, foi um dos fatores fundamentais para o crescimento do setor nos últimos anos, sendo mesmo realçado que “o *cluster* do calçado tem provas dadas nesta matéria, sendo até citado como exemplo entre as indústrias nacionais” (APICCAPS, 2013, p.46). Nesse sentido, o setor defende que é importante “reforçar esta aposta” pois “só a inovação permitirá contrariar a competitividade por via do custo que favorece os produtores extraeuropeus e criar fatores de diferenciação face a concorrentes mais evoluídos”. Para isso, o plano estratégico para 2014-2020, define quatro linhas de ação em que a inovação é fundamental: a inovação relativa a materiais e componentes; a aposta em novos produtos e *design*, por exemplo apostando em produtos cada vez mais virados para o conforto (fator cada vez mais importante fruto do envelhecimento da população); novos bens de equipamento e de processos, de modo a reforçar cada vez mais a flexibilidade produtiva e, como resposta à crescente preocupação



ambiental, apostar cada vez mais em empresas mais eficientes a nível ambiental e energético.

Por último, é fundamental manter uma forte aposta naquilo que diz respeito à comunicação e ao processo de internacionalização. Este desafio é considerado pela APICCAPS como imprescindível pois “o calçado português só tem futuro se mantiver a sua fortíssima orientação exportadora, sendo necessário perseverar na promoção comercial externa pois os mercados nunca estão totalmente conquistados” (APICCAPS, 2013, p.48). Naturalmente que a contínua inovação do setor e uma melhoria na qualificação dos recursos humanos irão ajudar neste processo mas, ainda assim, é necessário fazer chegar a qualidade do calçado português aos clientes e aos consumidores. Nesse sentido, foram definidas quatro grandes prioridades: aposta numa campanha de imagem coletiva de modo a melhorar o posicionamento do calçado português, aproximando-o do italiano (líder mundial); internacionalizar a cadeia de valor, tanto no que diz respeito à obtenção de melhores materiais a um preço mais competitivo no estrangeiro mas, sobretudo, na aproximação ao consumidor final; realizar um *upgrade* da imagem e reputação das empresas, que muitas vezes não está ao mesmo nível do produto vendido e, por último, a promoção comercial externa das empresas, apoiando as mesmas na sua participação em eventos e missões no exterior, permitindo que dessa forma consigam angariar novos clientes e explorar novos mercados (APICCAPS, 2013).

#### 4.7 INVESTIMENTO NO FOOTURE 2020

Para conseguir atingir os objetivos definidos no plano estratégico de 2014-2020 e tornar-se a principal referência mundial do calçado, a APICCAPS planeia investir aproximadamente 160 milhões de euros. Este investimento será feito nas três grandes áreas de intervenção da associação (internacionalização, inovação e qualificação), estando os valores associados a cada área devidamente definidos e pensados (APICCAPS, 2017b).

O montante mais elevado está destinado a uma forte aposta no processo de internacionalização, com cerca de 70 milhões de euros. Após um crescimento das exportações de aproximadamente 50% desde 2010, Portugal exporta agora 95% da sua produção para mais de 150 países nos 5 continentes e, como vimos anteriormente, a APICCAPS considera que é fundamental continuar a aposta no mercado externo, conquistando novos mercados e alargando os negócios em países nos quais o calçado português já se encontra consolidado (APICCAPS, 2017b).

Para continuar a crescer e conquistar novos clientes é necessário que as empresas sejam cada vez mais capazes de se adaptarem à produção de pequenas séries e, no seguimento disso, darem uma resposta cada vez mais rápida às necessidades dos clientes. Nesse sentido, o CTCP desempenha um papel bastante importante desenvolvendo, em conjunto com diversas entidades, novas tecnologias que permitem às empresas serem cada vez mais eficientes. Esta aposta na inovação é imprescindível e, para apoiar essa investigação, a APICCAPS tem destinado um investimento de cerca de 50 milhões de euros (APICCAPS, 2017b).

Por último, a APICCAPS procura continuar a corrigir um dos principais problemas do setor do calçado, ou seja, a carência de recursos humanos devidamente qualificados e também o rejuvenescimento dos mesmos. Para isso serão investidos aproximadamente 36 milhões de euros no sentido de levar a cabo iniciativas como formações para a gestão, captação de novos talentos, aposta em *designers* cada vez mais preparados para se diferenciarem e, por exemplo, diversas ações de formação em temas que se considerem deficitários entre os recursos humanos das empresas (APICCAPS, 2017b).

#### 4.8 OBJETIVOS TRANSVERSAIS A TODOS OS PLANOS

Depois de analisarmos todos os planos estratégicos realizados pela APICCAPS, podemos concluir que a associação tem, desde o início, vários pontos fundamentais que são transversais a todos os seus planos. Podemos destacar a contínua aposta na inovação que foi, desde o primeiro plano estratégico, um ponto fundamental para que o setor do calçado português pudesse evoluir, deixando de competir com concorrentes que apostam em produtos “baratos” e passando a abordar mercados com maior poder de compra e que procuram produtos de maior qualidade. A melhoria na qualidade não se deve, nem pode, refletir só nos produtos mas também no serviço, ou seja, muita da inovação pretende melhorar a flexibilidade e rapidez de resposta das empresas, sendo que esse objetivo continua (e continuará) como uma prioridade para o setor.

Diretamente ligada à inovação é também destacada, ao longo dos vários planos estratégicos, a importância de as empresas e instituições do setor trabalharem em conjunto de modo a permitir a evolução do mesmo. O objetivo ao longo dos anos tem passado por possuir um leque de empresas “líder” ao nível da inovação que sirvam como base e exemplo para que as empresas mais pequenas possam seguir.

Outro dos grandes objetivos que tem sido transversal ao longo dos últimos anos é a redução do défice de imagem que Portugal ainda possui relativamente a alguns concorrentes. Para isso, além de produzir calçado de qualidade é preciso saber vendê-lo, ou seja, ter uma boa estratégia de comunicação e internacionalização para chegar aos clientes e mercados desejados.

Todos estes objetivos estão sempre dependentes de um fator importantíssimo e que não tem sido esquecido pela APICCAPS: recursos humanos qualificados. Para isso, a aposta na qualificação e no rejuvenescimento do setor tem sido um dos objetivos dos últimos planos estratégicos porque, por um lado, é preciso atrair os jovens com talento para que o setor possa ter futuro a médio e longo prazo e, por outro, é preciso dar formação a todos os funcionários e colaboradores do setor para que estes possam acompanhar a evolução do mesmo.

Em suma, podemos afirmar que a estratégia desenvolvida pelo setor tem como objetivo continuar o seu caminho de crescimento sustentado e que tem como principal meta chegar ao número um mundial no que diz respeito à produção de calçado. Esse crescimento tem acontecido, como podemos confirmar analisando o crescimento das exportações nos últimos anos, o aumento da reputação do calçado nacional e no aumento do preço médio de exportação que se tem vindo a aproximar do praticado pelo setor do calçado em Itália. Desse modo, podemos esperar que nos próximos anos o calçado português continue o seu caminho como tem vindo a fazer de forma exemplar.

## 5. Metodologia

No presente capítulo é descrito o método utilizado na recolha de informação e fundamentada a opção metodológica que conduziu este estudo. Além disso, é de igual forma explicada a pertinência do tema em causa e quais é que foram os principais objetivos do estudo. De modo a compreender os dados estudados é também explicada como foi realizada a seleção da amostra e qual é o seu peso na população total. Por último, são demonstradas quais foram as principais dificuldades encontradas na realização deste estudo.

### 5.1 OPÇÕES METODOLÓGICAS

A estratégia utilizada na investigação tem como objetivo clarificar o modo como vamos responder às hipóteses de investigação e a sua escolha deve ser baseada nos objetivos e hipóteses de investigação delineados (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). De modo a recolher a informação para este estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa que, segundo Meirinhos e Osório (2010) procura a lógica da descoberta do conhecimento. Os objetivos da investigação quantitativa consistem essencialmente em encontrar relações entre variáveis, fazer descrições recorrendo ao tratamento estatístico de dados recolhidos e testar teorias (Carmo & Ferreira, 2008).

A ferramenta quantitativa escolhida foi o questionário que, segundo De Vaus (2001), é uma técnica de recolha de dados na qual cada indivíduo é convidado a responder a um conjunto ordenado de questão. O questionário pode também ser considerado como um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes e o resultado dos indivíduos ou colher qualquer outra informação junto dos mesmos (Fortin, 1999). A utilização desta ferramenta tem algumas vantagens, como por exemplo, permitir recolher grandes quantidades de dados padronizados, permitindo assim a sua comparação e, além disso, podem permitir que através dos resultados da amostra se faça uma generalização à população (Almeida, 1994; Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo os mesmos autores, podemos destacar como principais desvantagens dos questionários a superficialidade das respostas, fruto da padronização das perguntas, e a perda de relações sociais entre os inquiridos, já que o indivíduo é considerado como se fosse apenas uma unidade estatística. Os questionários podem ser elaborados segundo várias estruturas, sendo que para a recolha de informação para este estudo foi utilizado um questionário estruturado. Esta opção teve como objetivo permitir que, fruto da estruturação e do facto de as perguntas terem um conjunto de respostas fechadas, a informação recolhida junto dos inquiridos tivesse o menor enviesamento possível, aumentando assim a fiabilidade da mesma.

Esta recolha de informação foi realizada junto das empresas presentes na Expo Riva Schuh, em Riva del Garda (Itália), realizada entre os dias 13 e 16 de Janeiro de 2018, onde estiveram presentes 63 empresas nacionais. As perguntas presentes no questionário (em anexo) correspondem aos eixos de ação definidos pela APICCAPS no seu Plano Estratégico para 2014-2020 e, dessa forma, será possível proceder ao estudo a que este trabalho se propõe, ou seja, perceber se as empresas nacionais estão estrategicamente alinhadas com o plano estratégico definido para o setor pela principal associação do mesmo.

### 5.2 PROBLEMA EM ANÁLISE E OBJETIVO DO ESTUDO

Como podemos verificar em capítulos anteriores, a indústria de calçado em Portugal sofreu um crescimento acentuado e, sobretudo, de uma forma sustentada desde que a sua principal associação, a APICCAPS, começou a desenvolver planos estratégicos para o setor. Estes planos permitiram que o setor tivesse um caminho traçado, definindo os

principais eixos de ação e atividades a desenvolver tendo em conta os contextos do período em que cada um dos planos estava inserido. Ainda assim, o facto de a APICCAPS ter vindo a desenvolver planos estratégicos para o setor não é uma garantia de que as empresas do mesmo tenham tido em atenção estes planos e, muito menos, que os tenham seguido na execução das suas estratégias individuais.

Ao analisar a literatura existente, verificamos que existem alguns estudos sobre o setor do calçado mas, na sua grande maioria, relacionados com a internacionalização, inovação e também com a alteração do modelo de negócio das empresas. No entanto, no que diz respeito ao alinhamento das estratégias das empresas com as da APICCAPS (ou algum tema semelhante) os estudos são inexistentes. Nesse sentido, este estudo pretende colmatar uma falha na investigação existente e, quem sabe, abrir caminho para investigações futuras.

De forma a atingir os objetivos do estudo, vamos centrar-nos no Plano Estratégico da APICCAPS para o período de 2014 a 2020, período no qual nos encontramos, e tendo em conta os seus três grandes “pilares” de intervenção (qualificação, inovação e internacionalização) vamos tentar perceber se as ações das empresas vão de encontro ao que a associação definiu para o setor. Como referido anteriormente, o estudo foi realizado seguindo todas as linhas de ação que constam do Plano Estratégico, cerca de cinquenta e quatro, tendo as empresas sido questionadas sobre as mesmas. Isso vai permitir que em cada um dos pontos consigamos entender se as empresas estão alinhadas com a estratégia definida para o setor e, de uma maneira mais global, compreender até que ponto é que em cada uma das grandes áreas de intervenção isso está a acontecer.

Complementarmente, a análise aos resultados terá em conta os dois principais *clusters* do setor (Felgueiras e São João da Madeira) de modo a compreender e estudar potenciais diferenças entre os mesmos e, conseqüentemente, perceber se estão sujeitos a diferentes desafios. Esta análise permitirá, caso seja necessário, propor diferentes soluções para os *clusters*, indo de encontro às necessidades e problemas específicos de cada um.

Concluindo, o principal objetivo deste estudo passa por compreender até que ponto é que as estratégias individuais das empresas do setor do calçado estão alinhadas com os objetivos traçados pela APICCAPS para o mesmo e, na sequência dos resultados, perceber que soluções é que podem ser aplicadas para que as empresas e a associação consigam ultrapassar o enorme desafio que é trabalharem alinhadas estrategicamente.

### 5.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Quando falamos do setor do calçado em Portugal, mais propriamente da fabricação e comercialização do mesmo, estamos a falar de um universo de 1525 empresas. No entanto, quando nos referimos ao tema em estudo, ou seja, perceber se as empresas do setor estão alinhadas com os objetivos estratégicos da APICCAPS, o número em causa reduz drasticamente por diversos motivos. O primeiro grande motivo é que, para este estudo, é fundamental que as empresas estudadas tenham linhas de orientação semelhantes às definidas pela APICCAPS, ou seja, torna apenas essencial estudar empresas que tenham uma estratégia de internacionalização definida, visto que este é o principal foco de atuação da principal associação do setor. Outro motivo, diretamente relacionado com o anterior, é o facto de a grande maioria das empresas do setor serem micro e pequenas empresas que apenas trabalham no regime de subcontratação para outras empresas maiores, não tendo uma procura ativa por clientes e/ou mercados. Além disso, podemos englobar também neste lote de empresas aquelas que trabalham exclusivamente para algumas marcas internacionais e que, nesse sentido, não definem a sua estratégia na procura de clientes nem na internacionalização.

Tendo em conta isso, de modo a restringir as empresas em estudo, optou-se por concentrar a análise nas empresas que participaram no programa de internacionalização da APICCAPS durante o ano de 2017. De acordo com a associação, este programa teve a participação de 178 empresas de todas as suas indústrias representadas, sendo que no que diz respeito à participação em feiras e exposições, registou-se a participação de 151 empresas (APICCAPS, 2018).

Para analisar o peso da amostra em estudo poderíamos recorrer a estes valores, no entanto os números referidos englobam empresas de todas as indústrias abrangidas pela APICCAPS, ou seja, além das empresas de calçado estão também incluídas, por exemplo, empresas de pele, componentes e maquinaria para o setor. De modo a tentar focar o estudo apenas nas empresas de fabricação e/ou comercialização de calçado e, atendendo ao facto de a APICCAPS realçar que a MICAM e Expo Riva Schuh, realizadas ambas em Itália, são os eventos, com larga distância, em que a participação das empresas portuguesas é maior, optou-se por restringir o número às participantes na mesma.

A MICAM, realizada em Milão, é a principal feira do setor a nível mundial e, fruto disso, conta com a participação de todas as principais empresas portuguesas. Na edição realizada em Fevereiro de 2018, segundo a APICCAPS (2018b, p.21), participaram 90 empresas, responsáveis por mais de 8000 postos de trabalho e 500 milhões de euros de exportações, o que fez com que a delegação portuguesa fosse a segunda maior estrangeira presente no certame. A Expo Riva Schuh, realizada em Riva del Garda, realizou-se no mês de Janeiro e contou com a presença de 63 empresas portuguesas, sendo que 35 dessas 63 também participaram, posteriormente, na MICAM. Desse modo, podemos considerar que nestas duas feiras houve a participação de 118 empresas diferentes, não sendo de esperar que o número de empresas produtoras participantes em feiras seja superior pois, salvo alguma exceção, dificilmente algum participante noutra feira não participa numa destas duas.

Assumindo que as empresas de calçado que participam no programa de internacionalização da APICCAPS são as que marcam presença nas feiras, aproximadamente 118, poderíamos considerar que as 26 respostas aos inquéritos que foram obtidas representariam cerca de 22% do total de empresas. No entanto, importa realçar que entre as 118 empresas que comercializam calçado encontram-se algumas que apenas funcionam como intermediários entre os clientes e as empresas produtoras, o que faz com que a forma de trabalhar e as estratégias não se enquadrem totalmente com o que é pretendido estudar. Este detalhe foi tido em conta na realização de inquéritos, não sendo entregue os mesmos a empresas que não fossem produtoras.

Em suma, apesar do universo de empresas abrangido pela APICCAPS ser bastante significativo, considera-se que tendo em conta os fatores e condicionantes acima referidos, a informação recolhida abrange uma percentagem bastante aceitável de empresas que preenchem os requisitos necessários para o estudo que se pretende realizar.

#### 5.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Como na realização de qualquer estudo, existiram algumas dificuldades na realização do mesmo sendo que, neste caso, podemos destacar dois fatores fundamentais. O primeiro fator, que se considera que foi a principal dificuldade, foi a obtenção da informação suficiente para que a amostra tivesse uma maior representatividade das empresas do setor. O segundo fator prende-se com a precisão e veracidade das respostas obtidas.

Apesar de o questionário ter sido entregue presencialmente às empresas e ter sido explicado qual era o seu objetivo, uma grande parte das mesmas não se mostrou disponível para responder. Este fator pode ter diversas justificações, sendo que a mais plausível seria o facto de não quererem dar algumas informações que consideram

confidenciais para as suas empresas, o que seria salvaguardado pelo facto de o questionário ser confidencial e não terem de se identificar. Ainda assim, considera-se que na maioria dos casos em que a resposta foi negativa, o principal motivo para que isso acontecesse foi o facto de muitos dos empresários do setor do calçado, nomeadamente alguns em que as empresas já têm alguma expressão no setor, terem um sentido competitivo tão elevado que, por vezes, consideram que a mínima informação saída da empresa pode ter impacto negativo para a mesma.

No que diz respeito às empresas que responderam positivamente ao nosso pedido e preencheram o inquérito, o principal fator que pode influenciar este estudo é o facto de as mesmas se poderem sentir na obrigação de responder à grande maioria das perguntas com a resposta mais “aconselhável” ou politicamente correta. Para evitar esta situação, o questionário foi deixado com as empresas durante um dia inteiro, de modo a que não fosse preenchido na frente do autor do mesmo, o que agravaria bastante este problema. Ainda assim, existe a hipótese de algumas das questões se encontrarem com valores ligeiramente diferentes da realidade das empresas.

Concluindo, considera-se que seria de extrema importância que os empresários do setor fossem cada vez mais sensibilizados, por exemplo através da APICCAPS, para a participação e colaboração nos diversos estudos realizados ao setor, mostrando-lhes que a informação fornecida é tratada com o máximo rigor e confidencialidade. Isto tornaria possível compreender melhor alguns dos pontos fundamentais para o sucesso do mesmo e, num setor que tem tido tanto sucesso no nosso país, poderia ser fundamental para que alguns dos “segredos” fossem aplicados noutros setores.

## 6. Resultados

Neste capítulo vão ser demonstrados os resultados obtidos com a realização dos questionários junto das empresas. Ainda assim, tendo em conta que o estudo divide os dois principais *clusters* do setor, torna-se importante fazer um enquadramento geral das empresas de modo a contextualizar as semelhanças e diferenças dos *clusters*.

Desse modo, começa-se por analisar as perguntas correspondentes ao tópico dos “Dados Gerais” do inquérito, passando posteriormente para a análise das questões diretamente relacionadas com o Plano Estratégico “*FOOTure 2020*”, sendo esta análise realizada de acordo com os três principais eixos de ação do plano, ou seja, Qualificação e Rejuvenescimento, Inovação e Internacionalização e Comunicação.

### 6.1 ENQUADRAMENTO GERAL

Como foi referido no capítulo anterior, a amostra recolhida para este estudo conta com a resposta ao inquérito por parte de 26 empresas do setor do calçado. Dessas 26 empresas é essencial dividir em dois grupos: as pertencentes ao *cluster* de São João da Madeira e as pertencentes ao *cluster* de Felgueiras. Ao realizar essa divisão ficamos com 8 respostas obtidas por parte de empresas de São João da Madeira, o que equivale a 30,8% do total de respostas, e 18 respostas de empresas de Felgueiras, ou seja, os restantes 69,2% das empresas.

Na tabela seguinte é realizada a análise à dimensão das empresas em estudo, sendo possível desde logo perceber algumas diferenças entre os *clusters*.

Dimensão	Global	S. J. Madeira	Felgueiras
1-9	3,8%	0%	5,6%
10-49	26,9%	62,5%	11,1%
50-249	69,3%	37,5%	83,3%
>249	0%	0%	0%

**Tabela 5 - Dimensão das empresas**

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a **Tabela 5** acima, podemos tirar várias conclusões importantes. Se analisarmos os valores globais, vemos que a maioria das empresas (69,3%) possui entre a 50 a 249 funcionários, o que contrasta com os números do setor que, como vimos anteriormente, é constituído na sua maioria por micro e pequenas empresas, ou seja, por empresas que empregam até 49 funcionários. Estes dados vêm confirmar os dados abordados na “seleção da amostra” em que foi referido que a grande maioria das empresas do setor trabalha em regime de subcontratação para empresas de maior dimensão e que são essas que participam ativamente do processo de internacionalização e na procura de novos mercados e clientes.

Outra conclusão que podemos retirar dos valores acima é a diferença de dimensão entre as empresas dos dois *clusters*. Como podemos ver, enquanto a maior parte (62,5%) das empresas de São João da Madeira emprega entre 10 e 49 funcionários, no que diz respeito ao *cluster* de Felgueiras, a esmagadora maioria (83,3%) possui entre 50 a 249 funcionários, ou seja, podemos concluir que a dimensão das empresas no *cluster* de Felgueiras tende a ser maior que no *cluster* de São João da Madeira.

Estes dados relativos à dimensão das empresas vão, como seria de esperar, afetar os resultados da **Tabela 6**, onde são analisados dados como o volume de negócios e de produção e os crescimentos destes valores relativamente ao ano transato.

	Global			S. J. Madeira			Felgueiras		
Dados	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín
Volume Negócios (M€)	6,2	15	0,6	5,05	15	0,6	6,72	15	1
% Crescimento VN	7,4%	30%	-12%	6%	30%	-12%	8%	30%	0%
Produção (milhares de pares)	231,4	800	15	152,75	600	30	266,33	800	15
% Crescimento Produção	6,1%	20%	-12%	5%	20%	-12%	6,56%	18%	0%
% Exportação	91,98%	100%	40%	89,8%	100%	70%	92,4%	100%	40%
% Evolução últimos 3 anos	13%	80%	0%	20,25%	50%	0%	10,78%	80%	0%

**Tabela 6 - Dados relativos ao VN, Produção e Exportações**

Fonte: Elaboração própria.

Começando por analisar o volume de negócios das empresas em estudo, verificamos que as empresas faturaram, em média, cerca de 6,2 milhões de euros, tendo atingido um máximo de 15 milhões e um valor mínimo de 600 mil euros. Apesar de o valor máximo registado ser igual nos dois *clusters*, as empresas de Felgueiras faturam, em média, cerca de 1,7 milhões a mais do que as empresas de São João da Madeira. No que diz respeito ao crescimento do volume de negócios no último, voltamos a atingir o mesmo valor máximo nos dois *cluster* mas, mais uma vez, a taxa de crescimento média é superior no *cluster* de Felgueiras, atingindo os 8%. Ainda assim, a média inferior registada em São João da Madeira (6%) é bastante influenciada pela diminuição de cerca de 12 pontos percentuais numa das suas empresas em estudo. De uma forma global, as empresas em estudo tiveram um crescimento médio de 7,4% no que diz respeito ao seu volume de negócios.

Ao analisarmos o volume de produção das empresas, podemos considerar que os resultados superiores atingidos nas empresas de Felgueiras são expectáveis tendo em conta a maior dimensão das mesmas. As empresas do *cluster* de Felgueiras produziram, em média, cerca de 266330 pares de sapatos, com um máximo de 800000 pares de sapatos. Relativamente ao *cluster* de São João da Madeira, as empresas produziram, em média, cerca de 152750 pares de sapatos, com um máximo de 600000 pares. Estes valores levam a que, numa análise global dos dois *clusters*, as empresas tenham produzido, em média, cerca de 231400 pares de sapatos. Da mesma maneira que o crescimento do volume de negócios do *cluster* de São João de Madeira foi afetado pela diminuição de 12% de uma das suas empresas, o mesmo acontece na taxa de crescimento do volume de produção, onde esse valor afeta negativamente a média do *cluster*, ficando o valor médio em 5% de crescimento. No *cluster* de Felgueiras as empresas registaram, em média, um crescimento na sua produção na ordem dos 6,56%, não tendo nenhuma das suas empresas registado valores negativos. No global, o volume de negócios das empresas aumentou cerca de 6,1%, sendo que o máximo registado foi de um crescimento de 20%, neste caso numa das empresas do *cluster* de São João da Madeira.



No que diz respeito à taxa de exportação das empresas, os resultados são bastantes similares entre os dois *clusters*. Ao analisarmos os resultados globais verificamos que as empresas têm, em média, uma taxa de exportação do seu volume de negócios de cerca de 92%, existindo empresas em que o valor atinge os 100% em ambos os *clusters*. A taxa de exportação é ligeiramente superior em Felgueiras, com uma média de 92,4%, do que em São João da Madeira que atinge os 89,8%. Ainda assim, é interessante registar que o valor mínimo atingido é substancialmente superior em São João da Madeira (70%) do que em Felgueiras (40%). Juntamente com este valor é bastante pertinente realçar que no que diz respeito à taxa de crescimento das exportações nos últimos 3 anos, período em que se insere o Plano Estratégico em estudo, a taxa de crescimento média registada em São João da Madeira (20,25%) é cerca de 10% superior à registada em Felgueiras (10,78%), apesar de o máximo registado (80%) ter sido atingido neste *cluster*. Ao analisarmos os valores globais, registamos uma média de crescimento de 13% na taxa de exportação das empresas nos últimos 3 anos.

Um dos principais méritos que tem sido atribuído ao setor do calçado ao longo dos últimos anos é a sua capacidade para conseguir vender os seus produtos a um preço médio cada vez mais elevado. Na tabela 7 são evidenciados os valores médios, máximos e mínimos atingidos pelas empresas, sendo estes valores divididos tendo em conta o mercado externo e o mercado nacional.

	Global			S. J. Madeira			Felgueiras		
Preço Médio (€)	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín
Mercado externo	29,3	46	20	33	46	20	27,72	45	20
Mercado nacional	27,7	46	15	34,5	46	19,5	25,53	40	15

**Tabela 7 - Preços médios do setor**

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os valores da **Tabela 7**, somos obrigados a destacar duas situações, sendo que, se uma delas é expectável, a outra torna-se bastante curiosa. Por um lado, de um modo mais esperado, verificamos que de uma maneira global as empresas vendem, em média, os seus produtos a um preço mais elevado para o mercado externo do que para o mercado nacional. Esta situação verifica-se no *cluster* de Felgueiras, onde o preço médio para o mercado externo é cerca de 2,20€ mais elevado do que para o mercado interno, sendo o preço máximo e mínimo atingido superior em 5€ no mercado externo em ambos os casos.

Por outro lado, de uma forma um pouco inesperada, verificamos que no que diz respeito ao *cluster* de São João da Madeira os preços médios dos seus produtos são bastante próximos mas, curiosamente, o preço médio dos produtos vendidos no mercado nacional supera em 1,5€ o preço para o mercado externo. Além disso, o preço máximo atingido é o mesmo em ambas as situações e no que diz respeito ao preço mínimo, a diferença é quase residual, sendo apenas de 0,50€ por par.

O maior preço médio verificado no *cluster* de São João da Madeira pode ser explicado, em parte, pelo género de calçado maioritariamente produzido pelas empresas deste *cluster*, neste caso, calçado para senhora. Este fator é detalhado na tabela 8, sendo importante destacar que nesta situação as empresas tinham a possibilidade de dar múltiplas respostas.

Género de calçado	Global	S. J. Madeira	Felgueiras
Homem	61,5%	50%	66,7%
Senhora	57,7%	75%	50%
Criança	7,7%	0%	11,1%
Unissexo	19,2%	50%	5,6%

**Tabela 8 - Género de calçado produzido**

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos ver na **Tabela 8**, 75% das empresas inquiridas que pertencem ao *cluster* de São João da Madeira produzem calçado de senhora, contrariamente ao que acontece no *cluster* de Felgueiras, onde apenas 50% das empresas produzem este género de calçado, sendo o maior valor (66,7%) registado no calçado masculino. Este fator pode ajudar a explicar o maior preço médio verificado em São João da Madeira, já que temos de considerar que certos modelos femininos, como por exemplo as botas altas, são vendidas a preços médios bastante mais elevados do que a maioria do calçado de homem. De uma maneira global, 61,5% das empresas produzem calçado de senhora e 57,7% produzem calçado para homem, ou seja, podemos afirmar que a percentagem de empresas a produzir calçado de senhora e de homem é bastante aproximado.

No que toca ao tipo de calçado produzido, os valores são relativamente aproximados entre os *clusters*, como podemos verificar na **Tabela 9**.

Tipo de calçado	Global	S. J. Madeira	Felgueiras
Moda	80,8%	75%	83,3%
Segurança	3,8%	12,5%	0%
Desporto	3,8%	0%	5,6%
Saúde e Bem-estar	15,4%	25%	11,1%
Outro	23,1%	25%	22,2%

**Tabela 9 - Tipo de calçado produzido**

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar os valores da **Tabela 9**, torna-se bastante claro que a grande fatia da produção de calçado nacional está direccionada para um segmento de moda, sendo esse valor mais elevado em Felgueiras (83,3%) do que em São João da Madeira (75%). Em relação ao calçado de segurança podemos destacar que apenas é evidenciado no *cluster* de São João da Madeira mas, por outro lado, acontece o inverso no que toca a calçado desportivo. O calçado de saúde e bem-estar é referido nos dois *clusters* mas com um peso bastante superior por parte das empresas de São João da Madeira.

Por último, a opção por “outro tipo de calçado” assume percentagens interessantes em ambos os *clusters* sendo que, quando analisamos as respostas dadas, deparamo-nos com o facto de que 23,1% de respostas, precisamente metade, refere calçado de conforto e a outra metade refere calçado casual. É interessante destacar que ao analisar as respostas por parte de cada um de *clusters* o resultado é exatamente o mesmo, ou seja, 50% para cada tipo de calçado.

Em capítulos anteriores mencionamos que um dos principais “trunfos” que o setor português tinha utilizado para escalar posições no ranking de países com preço de venda mais elevado era a aposta na produção em calçado de couro. A **Tabela 10** vem demonstrar e confirmar a veracidade dessa afirmação, sendo que 96,2% das empresas afirmam utilizar o couro como um dos materiais principais usados nas suas produções.

Material principal	Global	S. J. Madeira	Felgueiras
Couro	96,2%	87,5%	100%
Têxtil	15,4%	37,5%	5,6%
Plástico	7,7%	25%	0%
Impermeável	0%	0%	0%
Outro	0%	0%	0%

**Tabela 10 - Material principal utilizado**

Fonte: Elaboração própria.

Ainda relativamente à tabela 10 podemos destacar que 100% das empresas de Felgueiras utilizam o couro como um dos principais materiais utilizados em produção e apenas 5,6% afirmam utilizar têxtil. Por outro lado, em São João da Madeira 37,5% das empresas recorrem ao têxtil como um dos principais materiais e 25% afirmam utilizar o plástico, ficando a percentagem do couro nos 87,5%. Ainda assim, podemos claramente afirmar que as empresas portuguesas do setor do calçado utilizam, quase na sua totalidade, o couro como um dos principais materiais na produção dos seus modelos.

A aposta em produtos de qualidade superior, maioritariamente produzidos em couro, levou a que as empresas do setor conseguissem penetrar em mercados com maior poder de compra e que valorizam produtos com maior qualidade, pagando valores mais elevados para os adquirir. Depois de termos visto, em capítulos anteriores, os principais mercados e aqueles que têm vindo a ter um crescimento mais dinâmico, na tabela 11 mostramos em detalhe os principais mercados das empresas inquiridas e analisamos as diferenças entre os *clusters*.

Principais mercados	Global	S. J. Madeira	Felgueiras
TOP 5	92,3%	87,5%	94,4%
Dinamarca	26,9%	50%	16,7%
USA	15,4%	12,5%	16,7%
Itália	19,2%	37,5%	11,1%
Outro	26,9%	37,5%	22,2%

**Tabela 11 - Principais mercados do setor**

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de ter existido essa entrada em novos mercados por parte das empresas, podemos ver na **Tabela 11** que 92,3% das empresas alvo do estudo tem como um dos principais mercados dos seus produtos os países chamado “TOP 5” (França, Alemanha, Reino Unido, Espanha e Holanda), sendo que a importância dos mesmos é maior em Felgueiras (94,4%) do que em São João da Madeira (87,5%). Juntamente com essa maior importância do “TOP 5” no *cluster* de Felgueiras, é importante destacar que as percentagens atribuídas a outros mercados é, com exceção dos Estados Unidos, bastante inferior ao que acontece no *cluster* de São João da Madeira.

É perceptível que em São João da Madeira as empresas apostam de uma maneira mais significativa em diferentes mercados, sendo de destacar o peso que o mercado dinamarquês assume junto das empresas, sendo considerado por 50% das mesmas como um dos mercados principais. No que diz respeito aos outros mercados referidos, é de destacar que tanto no *cluster* de Felgueiras como em São João da Madeira houve empresas a referir o Japão como um dos principais mercados. Os restantes países referidos foram a Coreia do Sul, a Arábia Saudita, a Bélgica, a Austrália, a Rússia e o Uruguai, demonstrando assim que o calçado português chega a todos os “cantos” do mundo.

Por último, sendo o setor do calçado um dos setores com maior tradição no nosso país, torna-se importante perceber quando é que as empresas portuguesas que participaram neste estudo foram fundadas e, além disso, perceber quanto tempo é que as mesmas demoraram para conseguir entrar nos mercados externos. Desse modo, a **Tabela 12** mostra-nos o ano de fundação das empresas e quantos anos demoraram até exportar.

	Global			S. J. Madeira			Felgueiras		
	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín	Méd	Máx	Mín
Ano de fundação	1987	2014	1933	1989	2010	1970	1986	2014	1933
Anos até exportar	4,5	41	0	3,75	14	0	4,89	41	0

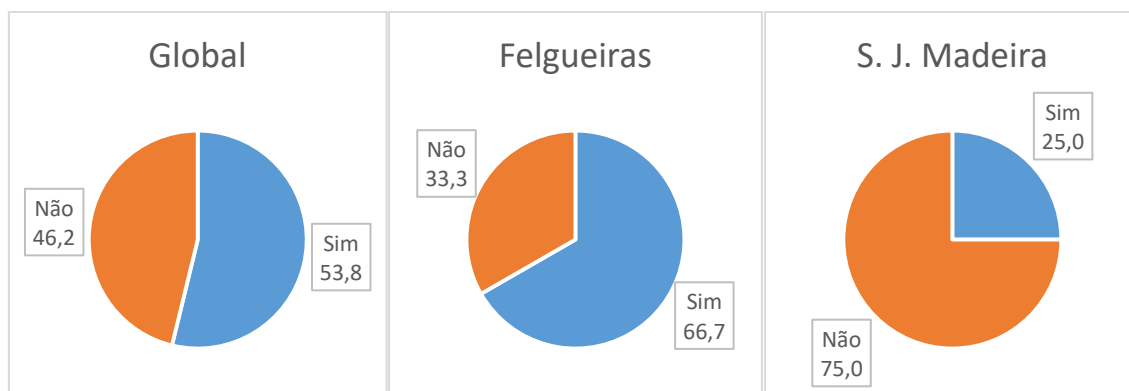
**Tabela 12 - Ano de fundação e anos até exportar**

Fonte: Elaboração própria.

Como os dados nos demonstram, o ano médio de fundação é semelhante entre Felgueiras e São João da Madeira, sendo que a média global apresenta o valor de 1987, ou seja, as empresas em estudo têm, em média, 31 anos. É importante destacar também a empresa mais antiga em estudo, localizada no *cluster* de Felgueiras, e que foi fundada em 1933, completando assim 85 anos este ano. No que diz respeito aos anos decorridos até ao início da atividade exportadora, as empresas de Felgueiras demoraram cerca de mais um ano a iniciar a sua atividade, sendo este valor fortemente influenciado pelos 41 anos que a empresa fundada em 1933 demorou a começar a exportar. Ainda assim, em termos médios, as empresas portuguesas demoram, após a sua fundação, cerca de 4 anos e meio a começar a sua atividade exportadora.

## 6.2 PLANO ESTRATÉGICO “FOOTURE 2020”

A APICCAPS tem, ao longo dos anos, vindo a definir os planos estratégicos para o setor do calçado de modo a definir um rumo para o mesmo. No entanto, apesar do impacto positivo que é reconhecidamente atribuído a estes planos, é importante compreender se as empresas do setor estão estrategicamente alinhadas com os objetivos traçados pela associação. Nesse sentido, começamos por tentar perceber se as empresas conhecem o plano estratégico traçado para o período de 2013 a 2020, tendo as respostas obtidas sido bastante curiosas. Como podemos ver no **Gráfico 3**, apenas 53,8% do global das empresas inquiridas afirmaram conhecer o plano, o que acaba por ser uma percentagem abaixo do esperado. É importante também destacar a diferença que se regista entre os dois *clusters* do setor, nomeadamente a percentagem bastante elevada de empresas de São João da Madeira (75%) que não conhecem o plano estratégico do setor. Por outro lado, no *cluster* de Felgueiras a maior parte das empresas, quase 67%, afirmam conhecer o plano estratégico da APICCAPS.



**Gráfico 3 - Conhecimento do "FOOTure 2020"**

Fonte: Elaboração própria.

No sentido de perceber o grau de alinhamento estratégico das empresas do setor com o plano definido pela APICCAPS, serão agora analisados os resultados obtidos nas questões diretamente relacionadas com os principais eixos de ação traçados para o setor. Esta análise vai permitir, não só perceber se as empresas estão alinhadas com o plano estratégico de um modo global, mas também compreender se em cada um dos eixos definidos as empresas vão de encontro aos objetivos traçados.

### 6.2.1 Qualificação e Rejuvenescimento

Apesar de todo o crescimento que o setor do calçado em Portugal tem vindo a atingir, um dos principais problemas que os empresários do setor afirmam ter para prosseguir este caminho de crescimento é a escassez de mão-de-obra qualificada e de jovens que querem trabalhar no mesmo. Nesse sentido, um dos principais eixos de ação do plano estratégico da APICCAPS para 2020 passa pela qualificação e rejuvenescimento dos recursos humanos do setor.

Na **Tabela 13** apresentam-se os dados relativos à contratação de jovens menores de 30 anos por parte das empresas, a reconversão de jovens (tanto dentro da empresa como provenientes de outros setores) para que fiquem aptos a desempenhar as funções pretendidas e também a realização e/ou promoção de programas de apoio e concursos para novos talentos, sobretudo no que diz respeito à área do design.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Contratação Jovens <30	96,2%	3,8%	87,5%	12,5%	100%	
Reconversão Jovens	92,3%	7,7%	75%	25%	100%	
Reconversão Jovens de outros setores	53,8%	46,2%	25%	75%	66,7%	33,3%
Programas apoio jovens talentos		100%		100%		100%
Promoção concursos jovens talentos		100%		100%		100%

**Tabela 13 – Atrair jovens**

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os números registados na contratação de jovens, de uma maneira global, 96,2% das empresas contrataram, nos últimos três anos, colaboradores com menos de 30 anos. No *cluster* de São João da Maneira, 12,5% das empresas inquiridas não contrataram jovens, contrariamente ao que aconteceu no *cluster* de Felgueiras onde a totalidade das empresas em estudo afirmou ter contratado jovens com menos de 30 anos nos últimos 3 anos.

No que diz respeito à reconversão de jovens dentro da própria empresa, ou seja, à aposta na polivalência de funções, as empresas do *cluster* de Felgueiras voltam a atingir a percentagem máxima, enquanto no *cluster* de São João da Madeira apenas 75% das empresas aposta nesta estratégia. De uma maneira global, 92,3% das empresas acreditam que esta é uma estratégia que devem seguir juntos dos seus colaboradores.

Em virtude da escassez de mão-de-obra e da pouca disponibilidade que os jovens demonstram em quererem começar a sua vida ativa no mundo do trabalho no setor do calçado, as empresas encontram-se obrigadas a tentarem reconverter jovens de outros setores em opções válidas para os seus quadros. Ainda assim, como podemos ver na **Tabela 13**, esta é uma estratégia em que apenas 53,8% das empresas apostam, sendo de destacar que existe uma aposta bastante mais significativa no *cluster* de Felgueiras (66,7%) relativamente ao *cluster* de São João da Madeira onde a aposta é pouco significativa (25%).

Algumas das medidas que a principal associação do setor considera que poderiam ser úteis para atrair jovens para o setor, passam pela criação de programas de apoio a jovens talentos e a promoção de concursos junto dos mesmos, de modo a criar interesse no setor junto dos jovens. Apesar desses esforços, como verificamos nas respostas obtidas, entre todas as empresas que foram inquiridas, não existiu nenhuma que tivesse um programa de apoio a jovens talentos ou que participasse na promoção de concursos junto destes.

Além dos programas de apoio a jovens talentos acima mencionados, o plano estratégico do setor aborda também outras estratégias que podem ser utilizadas pelas empresas de forma a atrair os jovens. Uma das medidas que pode ser utilizada passa pela oferta de estágios profissionais a jovens que estão a acabar os seus estudos e querem ingressar no mercado de trabalho, sendo que dessa forma podem ter a sua primeira experiência de trabalho e, além disso, podem interessar-se pelo setor e perceber que é uma opção válida para o seu futuro. Outra das opções que as empresas podem ter em conta, num âmbito um pouco mais de longo prazo, passa pela colaboração com escolas e universidades para a realização de visitas de estudo às empresas, demonstrando aos jovens como funciona o setor e despertando o interesse dos jovens no mesmo.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Funcionários em estágio profissional	69,2%	30,8%	50%	50%	77,8%	22,2%
Abertura a visitas de estudo	69,2%	30,8%	50%	50%	77,8%	22,2%

**Tabela 14 - Estágios profissionais e visitas de estudo**

Fonte: Elaboração própria.

Na **Tabela 14** podemos verificar que a percentagem de empresas que, nos últimos 3 anos, recorreu a funcionários em estágio profissional é bastante interessante, atingindo os 69,2%. Ainda assim, importa destacar que no *cluster* de São João da Madeira apenas metade das empresas inquiridas têm vindo a apostar nessa estratégia, contrariamente ao que acontece em Felgueiras onde 77,8% das empresas teve uma resposta positiva.

No que diz respeito à abertura demonstrada para realizar visitas de estudo por parte dos estudantes, curiosamente os números atingidos são iguais ao ponto anterior. De uma maneira global, 69,2% das empresas afirma demonstrar essa abertura, sendo esse valor superior junto das empresas de Felgueiras, com 77,8%, quando comparado com as empresas de São João da Madeira onde apenas 50% demonstra essa abertura.

A principal forma de combater a falta de mão-de-obra qualificada, que deveria ser adotada por todas as empresas, é uma aposta firme na qualificação e formação dos recursos humanos já existentes de modo a colmatar as falhas que, sendo eles colaboradores da



empresa, muitas das vezes já foram identificadas pelos gestores da mesma. Quando questionadas sobre os incentivos dados à formação, de uma maneira global, 76,9% das empresas afirmam incentivar os seus colaboradores a participar em formações, sendo mais elevado o valor registado em Felgueiras (83,3%) do que em São João da Madeira onde apenas 62,5% das empresas afirmam ter um incentivo positivo à formação, como podemos ver na **Tabela 15**.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Incentivo à formação	76,9%	23,1%	62,5%	37,5%	83,3%	16,7%
Formação à medida	65,4%	34,6%	62,5%	37,5%	66,7%	33,3%
Formação da gestão de topo	65,4%	34,6%	50%	50%	72,2%	27,8%
Recurso ao apoio do CTCP	73,1%	26,9%	62,5%	37,5%	77,8%	22,2%

**Tabela 15 - Formação e apoio do CTCP**

Fonte: Elaboração própria.

Ainda assim, apesar da resposta bastante positiva no que diz respeito ao incentivo à formação, os números globais descem mais de 10 pontos percentuais quando é questionado se as empresas fornecem aos seus colaboradores formação à medida para as funções que vão exercer, ficando pelos 65,4%. Ao analisarmos a tabela 15, podemos destacar que enquanto no *cluster* de São João da Madeira a percentagem de empresas que incentiva à formação é a mesma que fornece formação à medida aos seus colaboradores, no *cluster* de Felgueiras apesar de 83,3% das empresas incentivarem à formação, apenas 66,7% afirmam fornecer essa formação de acordo com as necessidades dos colaboradores.

Aliada à formação dos colaboradores da empresa, é essencial que a gestão de topo esteja devidamente preparada para gerir a mesma da melhor maneira e, nesse sentido, um dos objetivos da APICCAPS passa por incentivar à formação da gestão de topo. Relativamente a este fator, 65,4% das empresas em estudo afirmam que é habitual os elementos da gestão de topo participarem em formações em áreas onde consideram não ter o conhecimento suficiente, sendo que em Felgueiras esse valor atinge os 72,2% e em São João da Madeira fica pelos 50%. Quando questionadas sobre a participação da gestão de topo em formações, tanto nacionais como no estrangeiro, 65,4% das empresas afirmam que os seus gestores apenas frequentam formações no âmbito nacional e os restantes 34,6% afirmam participar em formações nacionais e no estrangeiro. Ao analisarmos por *cluster*, em São João da Madeira 50% afirmam participar apenas em formações nacionais e a outra metade em formações nacionais e no estrangeiro, enquanto no *cluster* de Felgueiras os números atingem, respetivamente, 72,2% e 27,8%.

Um das “ferramentas” que as empresas podem utilizar nas suas formações é o recurso ao apoio do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, que ajuda as empresas na realização de formações específicas e, caso solicitado, pode colaborar com as empresas na procura de colaboradores com determinadas capacidades. Questionadas sobre o recurso a este tipo de ajuda, 73,1% da globalidade das empresas em estudo afirma recorrer ao CTCP como serviço de apoio, sendo que a percentagem se fica pelo 62,5% quando nos focamos no *cluster* de São João da Madeira e atinge os 77,8% se nos centrarmos nas empresas de Felgueiras.

Na execução do plano estratégico para o período de 2013 a 2020, um dos principais pontos-chave que a APICCAPS destaca dentro do eixo de ação da “Qualificação e Rejuvenescimento” é a aposta no *design* como fator de diferenciação do calçado

português. Nesse sentido, tentamos durante este estudo perceber se as empresas têm seguido esse caminho, estando os resultados demonstrados na **Tabela 16** abaixo.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<i>Design</i> como fator diferenciador	96,2%	3,8%	100%		94,4%	5,6%
Pessoa responsável pelo <i>design</i>	100%		100%		100%	
<i>Designer</i> visita a outros mercados	96,2%	3,8%	100%		94,4%	5,6%
<i>Designer</i> tem conhecimentos de outras áreas	88,5%	11,5%	87,5%	12,5%	88,9%	11,1%
Revisão dos cursos de <i>design</i>	84,6%	15,4%	100%		77,8%	22,2%
Recetividade a ideias de <i>designers</i>	92,3%	7,7%	87,5%	12,5%	94,4%	5,6%

**Tabela 16 – Design como fator diferenciador**

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos ver, de uma forma generalizada, 96,2% das empresas em estudo afirmam considerar que o *design* é um dos fatores diferenciadores no que diz respeito aos produtos que comercializam. Este facto assume total preponderância quando analisamos o *cluster* de São João da Madeira onde a totalidade das empresas inquiridas teve resposta positiva. Por outro lado, existe uma pequena percentagem de empresas de Felgueiras (5,6%) que afirmam não considerar o *design* como um fator diferenciador dos seus produtos.

Assumindo então que o *design* é considerado um fator fundamental praticamente pela totalidade das empresas, importa perceber a existência de uma pessoa responsável por essa área e de que forma é que a mesma melhora os seus conhecimentos e tem capacidade de adaptar o *design* às outras áreas da empresa. Relativamente à existência de uma pessoa responsável pelo *design*, todas as empresas, como seria expectável, responderam afirmativamente, não existindo nenhum caso em que o *design* fosse subcontratado. Para que essa pessoa possa desempenhar a sua função da melhor maneira, a APICCAPS incentiva os *designers* a visitar outros mercados de modo a perceber as tendências de moda e, possivelmente, retirar ideias para os seus produtos. Essa estratégia tem sido adotada, de uma maneira global, por 96,2% das empresas em estudo, sendo que no *cluster* de São João da Madeira esse valor voltou a atingir os 100%, enquanto no *cluster* de Felgueiras 5,6% das empresas afirmam não seguir esta estratégia, percentagem essa que vai de encontro à percentagem de empresas que não considera o *design* como fator diferenciador do seu produto.

Além da necessidade dos *designers* conhecerem diferentes mercados e tendências, torna-se fundamental que as pessoas desta área adquiram conhecimentos relativamente ao restante funcionamento do negócio do calçado, desde a sua parte produtiva até à sua parte comercial, de modo a conciliarem as suas ideias com a estratégia da empresa. Ao analisarmos os dados na **Tabela 16** podemos verificar que 88,5% das empresas têm *designers* com conhecimento em outras áreas do negócio, sendo neste caso os números entre os dois *clusters* bastante aproximados, atingindo os 87,5% em São João da Madeira e os 88,9% em Felgueiras. No seguimento destes resultados, é importante destacar que entre as 26 empresas em causa, houve 11 que afirmaram que a (s) sua (s) pessoa (s) responsável (eis) pelo *design* tinham formação na área comercial, o que vai de encontro à necessidade acima mencionada.

Ainda na **Tabela 16**, podemos verificar que a grande maioria das empresas, cerca de 92,3%, mostra recetividade a ideias de *designers*, sendo esse valor mais elevado em Felgueiras (94,4%) do que em São João da Madeira (87,5%). Ainda assim, quando questionadas sobre a necessidade de uma revisão dos cursos de *design* que são lecionados na Academia



de Calçado, 84,6% das empresas afirmam que essa é uma necessidade existente. É interessante verificar que, analisando apenas o *cluster* de São João da Madeira, a totalidade das empresas afirma que há uma necessidade de rever esses cursos, o que se torna bastante pertinente para análise.

Como último grande objetivo no que diz respeito à “Qualificação e Rejuvenescimento”, a APICCAPS defende que, numa era de informação instantânea como a que vivemos, é absolutamente fundamental as empresas recolherem e estudarem a informação existente de uma forma cada vez mais rápida e fiável de modo a utilizarem a mesma na definição da sua estratégia. Na **Tabela 17** são analisados diversos fatores que ajudam a perceber se as empresas vão de encontro aos objetivos traçados pela associação do setor.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Plano estratégico	92,3%	7,7%	87,5%	12,5%	94,4%	5,6%
Estudos de mercado	65,4%	34,6%	50%	50%	72,2%	27,8%
Criação/compra de bases de dados	23,1%	76,9%	25%	75%	22,2%	77,8%
Análise da conjuntura envolvente	76,9%	23,1%	87,5%	12,5%	72,2%	27,8%
Acompanhamento económico e tecnológico	96,2%	3,8%	87,5%	12,5%	100%	
Realização de <i>benchmarking</i>	30,8%	69,2%	25%	75%	33,3%	66,7%

**Tabela 17 - Processo estratégico**

Fonte: Elaboração própria.

Quando questionadas sobre a existência de um plano estratégico bem definido, ao contrário do que seria de esperar, obteve-se 12,5% de respostas negativas em São João da Madeira e 5,6% em Felgueiras. Ainda assim, de uma maneira global, 92,3% das empresas em estudo afirmam ter um plano estratégico bem delineado no que diz respeito ao seu negócio. Apesar disso, no que diz respeito às realização de estudos de mercados antes de definir as suas estratégias, a percentagem de empresas que afirma realizar os mesmos é bastante baixa relativamente ao tópico anterior. De uma maneira generalizada, apenas 65,4% das empresas afirma realizar estudos de mercado e, se nos focarmos apenas no *cluster* de São João da Madeira, essa percentagem desce para apenas 50%.

No que diz respeito às empresas de Felgueiras a percentagem é mais “animadora”, com 72,2% das empresas a responderem afirmativamente a esta questão. Ainda no seguimento da obtenção de informação, quando questionadas sobre a criação ou aquisição de bases de dados nos últimos 3 anos, apenas 23,1% do total de empresas em estudo afirmam tê-lo feito, sendo os números bastante semelhantes entre os dois *clusters*, com São João da Madeira a atingir os 25% e Felgueiras os 22,2%.

Se a realização de um plano estratégico é um fator fundamental para as empresas, essa mesma realização deve ter em conta a conjuntura envolvente para a estratégia em causa. Nesse sentido, foi questionado às empresas se na altura de definir a sua estratégia era realizada uma análise à conjuntura envolvente de modo a fazerem projeções de mercado e, como podemos ver na **Tabela 17**, 76,9% das empresas afirmam proceder a essa análise. Neste caso, os números atingidos no *cluster* de São João da Madeira (87,5%) são cerca de 15 pontos percentuais mais elevados do que os atingidos em Felgueiras (72,2%). Em conjunto com a análise à conjuntura envolvente, é igualmente importante acompanhar a evolução e as alterações no que diz respeito ao contexto económico e tecnológico do meio envolvente de forma a não ser surpreendido e ser possível, caso necessário, proceder a alterações na estratégia. Relativamente a este acompanhamento, 96,2% das empresas em

estudo responderam afirmativamente à sua realização sendo que, no caso do *cluster* de Felgueiras, os números atingem os 100% no que diz respeito a uma resposta positiva. Por último, uma das ferramentas que o plano estratégico define como fundamentais para uso das empresas é o *benchmarking*, que permite que as empresas comparem as suas atividades com as de empresas concorrentes de modo a perceberem o que estão a fazer de forma correta e aquilo em que podem melhorar. Apesar das vantagens associadas ao uso desta ferramenta, apenas 30,8% das empresas em estudo afirmam utilizar a mesma, sendo que em São João da Madeira a percentagem fica nos 25% e em Felgueiras se situa nos 33,3%.

### 6.2.2 Inovação

Atualmente as empresas de calçado português, além de terem de enfrentar um mercado cada vez mais global, competem num setor extremamente competitivo onde as empresas asiáticas assumem, como vimos anteriormente, o maior peso do negócio fruto dos baixos preços praticados. Tendo em conta estes fatores, a inovação tem vindo a assumir um papel fundamental no setor, tanto no que diz respeito à utilização de novos produtos como no que diz respeito à adoção de novos modelos de negócios e da utilização de tecnologias cada vez mais evoluídas que permitem às empresas ser mais flexíveis e responderem rapidamente aos seus clientes.

Dessa forma, na **Tabela 18**, começamos por analisar a percentagem de empresas que afirma apostar em materiais e componentes inovadores sendo que, de uma forma global, essa percentagem assume os 61,5%. Este valor mantém-se relativamente aproximado nos dois *clusters*, assumindo 62,5% em São João da Madeira e 61,1% em Felgueiras. Nesta questão foi dada a possibilidade das empresas selecionarem várias opções relativamente aos produtos e/ou materiais que utilizavam de forma inovadora e, entre as 26 empresas em estudo, 9 delas afirmam utilizar couros inovadores, 10 afirmam usar materiais recicláveis e biodegradáveis e 6 delas dizem recorrer a componentes e dispositivos inovadores. Houve também uma empresa que afirmou utilizar um material que não estava inserido nas opções dadas, neste caso o têxtil.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Materiais e componentes inovadores	61,5%	38,5%	62,5%	37,5%	61,1%	38,9%
Novos conceitos de <i>design</i>	80,8%	19,2%	100%		72,2%	27,8%
Aposta em equipamentos e processos tecnologicamente avançados	96,2%	3,8%	87,5%	12,5%	100%	

**Tabela 18 - Inovação de Produtos, Equipamentos e Processos**

Fonte: Elaboração própria.

Ainda na **Tabela 18**, se analisarmos a utilização de novos conceitos de *design* por parte das empresas a percentagem de respostas positivas aumenta substancialmente, atingindo os 80,8% das empresas em estudo. Esta forma de inovação é utilizada pela totalidade das empresas em estudo do *cluster* de São João da Madeira, sendo que no *cluster* de Felgueiras a percentagem de empresas que utiliza novos conceitos de *design* fica pelos 72,2%.

De forma a poder complementar a sua aposta em produtos inovadores, tanto a nível do *design* como de materiais, é importante que as empresas continuem a sua aposta em equipamentos e processos cada vez mais avançados tecnologicamente e que permitam um aumento de flexibilidade e rapidez de resposta por parte das empresas. Essa importância é evidenciada nos resultados da **Tabela 18**, onde 96,2% das empresas inquiridas afirmam

realizar essa aposta, sendo que os números atingem os 100% em Felgueiras e os 87,5% em São João da Madeira.

Aliada há necessidade de acompanhar a evolução existente no que diz respeito a novos materiais e conceitos de *design*, torna-se também fundamental as empresas compreenderem as mudanças da sua envolvente e estudarem possíveis hipóteses de negócio em determinados nichos de mercado. A população mundial está cada vez mais envelhecida e, além disso, há também uma crescente preocupação com a utilização de produtos que sejam benéficos para a saúde, como foi explicado anteriormente neste trabalho. Dessa forma, na **Tabela 19**, são demonstrados os resultados obtidos no que diz respeito a essa aposta por parte das empresas.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Alteração do modelo de negócio	57,7%	42,3%	75%	25%	50%	50%
Aposta no calçado técnico	23,1%	76,9%	62,5%	37,5%	5,6%	94,4%
Aposta calçado saúde e bem-estar	34,6%	65,4%	37,5%	62,5%	33,3%	66,7%

**Tabela 19 - Alteração do modelo de negócio**

Fonte: Elaboração própria.

Questionadas sobre a realização de alterações do seu modelo de negócio nos últimos 3 anos, quer seja alargando o seu leque de produtos, quer seja mudando o tipo de calçado produzido, 57,7% das empresas em estudo afirmam tê-lo feito de modo a tentar melhorar os seus negócios. Este fator é bastante mais notório no *cluster* de São João da Madeira, onde 75% das empresas afirmam ter mudado o seu modelo de negócio nos últimos 3 anos, contrariamente ao *cluster* de Felgueiras onde esse número se ficou pelos 50%.

Alguns dos nichos de mercado que podem ser explorados pelas empresas portuguesas são aqueles em que os clientes pretendem calçado mais técnico, como pode ser o caso de calçado de enfermagem ou, por exemplo, de hospedeiras de bordo. Apesar de não serem mercados muito explorados, podemos ver na **Tabela 19** que 23,1% das empresas em estudo afirma realizar uma aposta em produtos mais técnicos. Esse valor é bastante interessante quando estudamos o *cluster* de São João da Madeira, atingindo os 62,5% por exemplo, sendo que no *cluster* de Felgueiras o valor é bastante residual, ficando pelos 5,6%. Importa destacar que entre os 23,1% que apostam em produtos técnicos, correspondentes a 6 das empresas em estudo, 5 afirmam apostar, juntamente com os produtos técnicos, em melhorar o *design* dos mesmos.

Além disso, outra das potenciais oportunidades de mercado a explorar, como referido anteriormente, é o aumento crescente do interesse da população mundial por produtos que lhes promovam um maior conforto e bem-estar, fruto de um envelhecimento da população e de, cada vez mais, existir um crescente interesse pela adoção de um estilo de vida saudável. Dessa forma, as empresas têm estudado a oportunidade de associar cada vez mais conforto aos seus produtos e, entre as empresas em estudo, 34,6% afirma que este tipo de calçado já é uma aposta por parte das mesmas. Neste caso, os valores registados nos dois *clusters* são bastante aproximados, sendo que se verificou uma percentagem de respostas afirmativas de 37,5% em São João da Madeira e de 33,3% em Felgueiras. Assim como acontece nas empresas que apostam em produtos técnicos, também a maioria das empresas que tenta explorar os nichos de mercados de produtos de conforto aposta em melhorar o *design* dos mesmos. Neste caso obtivemos 7 respostas positivas num total das 9 empresas que apostam em calçado de conforto, correspondentes aos 34,6% acima referidos.

Numa altura em que existe uma crescente preocupação ambiental, energética e de responsabilidade social, é importante que as empresas se adaptem a estes fatores cada vez mais valorizados e pretendidos por parte dos seus clientes. Dessa forma, a APICCAPS definiu no seu plano estratégico a promoção de ações com impacto positivo nas áreas referidas e, na **Tabela 20**, evidenciam-se as respostas que as empresas têm dado no que diz respeito a essas questões.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Promoção de ações com impacto positivo ambiente	61,5%	38,5%	50%	50%	66,7%	33,3%
Certificação ambiental	26,9%	73,1%	37,5%	62,5%	22,2%	77,8%
Promoção de ações com impacto energético positivo	65,4%	34,6%	50%	50%	72,2%	27,8%
Certificação energética	19,2%	80,8%		100%	27,8%	72,2%
Preocupação com responsabilidade social	96,2%	3,8%	100%		94,4%	5,6%
Certificação de produtos/empresa	26,9%	73,1%	25%	75%	27,8%	72,2%

**Tabela 20 - Desenvolvimento Sustentável e Responsável**

Fonte: Elaboração própria.

Quando questionadas sobre a promoção de ações com impacto positivo a nível ambiental, 61,5% das empresas afirma proceder à realização das mesmas, sendo que no *cluster* de Felgueiras esse valor atinge os 66,7% e em São João da Madeira se fica apenas pelos 50%. Apesar desta aparente maior preocupação a nível ambiental por parte das empresas situadas em Felgueiras, se analisarmos a percentagem de empresas que possui uma certificação ambiental verificamos que a percentagem é superior em São João da Madeira, atingindo os 37,5%, relativamente ao *cluster* de Felgueiras onde apenas 22,2% das empresas afirma possuir uma certificação.

De uma formal generalizada, apenas 26,9% das empresas em estudo possuem uma certificação ambiental. Entre os 61,5% das empresas que demonstram preocupação com ações positivas para o ambiente, correspondente a 16 das empresas em estudo, 11 delas afirmam utilizar materiais recicláveis, 8 recorrem ao uso de materiais biodegradáveis e 9 têm como uma das suas preocupações a utilização de alternativas a produtos químicos.

Ao analisarmos a promoção de ações com impacto energético positivo encontramos resultados semelhantes aos anteriores, com 65,4% das empresas inquiridas a responder afirmativamente sendo que, mais uma vez, em São João da Madeira o valor fica pelos 50% e em Felgueiras é mais elevado, atingindo os 72,2%. Como anteriormente, apesar de existir uma percentagem “razoável” de empresas com preocupação a nível energético, apenas 19,2% das empresas possui uma certificação energética, sendo de destacar que no *cluster* de São João da Madeira nenhuma das empresas em estudo respondeu positivamente a esta questão. A principal medida de eficiência energética promovida pelas 17 empresas, correspondentes aos 65,4% que afirmaram promover ações a este nível, é a utilização de iluminação LED que obteve a totalidade de respostas por parte das mesmas. Outras das medidas referidas, sem grande significância, foram a utilização de painéis solares e a tentativa da utilização máxima de luz natural.

No que diz respeito à preocupação com a responsabilidade social os números são bastante mais elevados do que nas situações anteriores, com 25 das 26 empresas (96,2%) em estudo a afirmarem que esta é uma das suas preocupações. Neste caso podemos destacar que a única empresa que respondeu negativamente a esta questão se encontra no *cluster*

de Felgueiras, o que faz com que em São João da Madeira se tenham obtido 100% de respostas positivas.

De modo a compreender que tipo de ações é que as empresas promoviam foram dadas várias opções de escolha e, entre as 25 empresas que responderam positivamente, 18 afirmam realizar doações a instituições de caridade e 17 afirmam contribuir com apoios financeiros junto de associações culturais e/ou desportivas. De destacar ainda que nenhuma das empresas respondeu positivamente à opção “atribuição de bolsas/prémios escolares” e houve ainda uma das empresas que afirmou possuir um certificado do BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) que define uma abordagem europeia de monitorização de um padrão social uniforme com o objetivo de melhorar as condições de trabalho das empresas e dos seus fornecedores.

Como complemento às ações e certificados anteriores foi questionado às empresas se possuíam algum certificado de produtos ou da própria empresa, por exemplo certificado de qualidade, sendo que as respostas foram bastante próximas das obtidas relativamente às certificações anteriormente mencionadas. De uma maneira global, 26,9% das empresas afirmam possuir um certificado dos seus produtos e/ou da empresa, sendo que o valor registado é aproximado em ambos os *clusters*, com 25% de respostas positivas em São João da Madeira e 27,8% em Felgueiras.

### **6.2.3 Internacionalização e Comunicação**

O setor do calçado é, desde há muito tempo, um dos principais setores da indústria portuguesa e um dos que tem uma maior tradição no nosso país. Apesar de dirigir quase a totalidade da sua produção para o mercado externo e de ter as suas exportações em crescendo há quase 2 décadas, é unânime que as empresas portuguesas ainda são melhores a produzir calçado do que a vendê-lo. Nesse sentido, foram definidas diversas medidas no plano estratégico para o período de 2014 a 2020 de modo a que a imagem coletiva do setor consiga atingir outros patamares e a promoção comercial externa realizada pelas empresas seja feita de uma maneira mais eficaz. Além disso, a APICCAPS define como objetivos para as empresas a internacionalização da cadeia de valor das mesmas, de modo a conseguirem ter acesso a melhores recursos com as melhores condições possíveis e também a realização de um *upgrade* na imagem interna e externa das empresas de modo a irem de encontro à natural evolução do mercado e dos seus concorrentes.

De modo a perceber quais são as principais estratégias que as empresas portuguesas utilizam nas suas campanhas de internacionalização e comunicação, foram dadas a escolher algumas possibilidades, podendo cada uma das empresas selecionar mais do que uma resposta. Entre as opções mais mencionadas surgem a utilização do *website* com 18 respostas e o recurso às redes sociais com 16 respostas, surgindo depois a associação a eventos de moda com 10 respostas e, com 4, 5 e 6 surgem, respetivamente, a presença em feiras, os media e os editoriais de moda. De destacar ainda que uma das empresas em estudo afirma recorrer à ligação a figuras públicas como estratégia de promover os seus produtos.

Como já foi referido, um dos principais objetivos definidos pela APICCAPS para as empresas dos setor passa por uma internacionalização, cada vez maior, da sua cadeia de valor, tanto no que diz respeito à proximidade com os clientes como no que diz respeito à realização de *sourcing* internacional.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Representante em mercados internacionais	69,2%	30,8%	87,5%	12,5%	61,1%	38,9%
Loja de retalho no estrangeiro	69,2%	30,8%	75%	25%	66,7%	33,3%
Loja <i>online</i> com envio para o estrangeiro	34,6%	65,4%	62,5%	37,5%	22,2%	77,8%
<i>Sourcing</i> internacional	23,1%	76,9%	25%	75%	22,2%	77,8%

**Tabela 21 - Internacionalização da cadeia de valor**

Fonte: Elaboração própria.

Na **Tabela 21** começamos por analisar a presença de representantes das empresas nos mercados internacionais obtendo, de forma global, 69,2% de respostas positivas. Esta estratégia assume maior preponderância no *cluster* de São João da Madeira, onde 87,5% das empresas em estudo afirma ter um representante nos mercados internacionais, contrariamente ao que acontece em Felgueiras onde o valor é 25% mais baixo, ficando-se pelos 61,1%.

Questionadas sobre a venda dos seus produtos em lojas de retalho no estrangeiro, sendo estas lojas próprias ou lojas multimarca, 69,2% das empresas em estudos afirmam fazê-lo sendo que, mais uma vez, esta estratégia é mais visível no *cluster* de São João da Madeira com 75% das empresas a responder afirmativamente, enquanto em Felgueiras apenas se obtiveram 66,7% de respostas positivas.

Quando passamos de loja física para loja *online*, as percentagens de respostas positivas descem acentuadamente com apenas 34,6% das empresas a afirmar vender os seus produtos através de uma loja *online* com envio para o estrangeiro. Ainda assim, os números atingidos junto das empresas do *cluster* de São João da Madeira são bastante positivos, com 62,5% das empresas a utilizar esta estratégia no seu processo de internacionalização. Por outro lado, no *cluster* de Felgueiras a percentagem de empresas que afirmam vender os seus produtos para o mercado externo através de uma loja online fica-se pelos 22,2%.

No que diz respeito à adoção de uma estratégia de *sourcing* internacional, por exemplo de forma a conseguir matérias-primas ou até mesmo a realizar certas partes do processo produtivo com menores custos, apenas 23,1% das empresas afirmam realizar essa aposta. Contrariamente ao que aconteceu nos últimos tópicos, nesta situação os valores atingidos nos dois *clusters* são bastante aproximados, tendo a percentagem ficado pelos 25% em São João da Madeira e pelos 22,2% em Felgueiras.

De forma a acompanhar a aposta na internacionalização da cadeia de valor, é importante que as empresas percebam de que forma é que vão conseguir promover a sua marca e os seus produtos juntos dos seus clientes. Assim, é importante compreender a necessidade de uma forte aposta em estratégias de comunicação de *marketing*, na participação em showrooms nos mercados onde as empresas querem “entrar” ou expandir o negócio existente e, não menos importante, é preciso compreender a necessidade de uma melhoria da imagem interna da empresas e dos seus showrooms de modo a receber os clientes que se descolam às suas instalações nas melhores condições possíveis.

Na **Tabela 22** começamos por analisar qual a percentagem de empresas que possui marca própria sendo que, como seria de esperar, tanto no *cluster* de São João da Madeira como no *cluster* de Felgueiras, a totalidade das empresas em estudo afirmou comercializar produtos com a sua marca própria. Ainda assim, depois de questionar as empresas sobre a percentagem que as vendas da sua marca representavam no seu volume de negócios percebemos que, de uma forma global, apenas correspondem, em média, a 28,6% do volume de negócios das empresas, atingindo um mínimo de 1% e um máximo de 95%.



Neste caso os valores são bastante aproximados nos dois *clusters*, atingindo uma média de 28% em Felgueiras e de 29,8% em São João da Madeira, sendo de destacar que, apesar de valores próximos, o valor mínimo e máximos atingidos foram registados nas empresas do *cluster* de Felgueiras. Esta percentagem aumentou em média, nos últimos anos, aproximadamente 12,5% entre as empresas em estudo sendo que, neste caso, os valores registados em Felgueiras e em São João da Madeira são bastante diferentes. No *cluster* de Felgueiras registou-se um crescimento médio de 16,5% no que diz respeito à percentagem vendida de produtos de marca própria, enquanto em São João da Madeira este crescimento se ficou, aproximadamente, pelos 3,4 pontos percentuais.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Marca própria	100%		100%		100%	
Campanhas de <i>marketing</i>	26,9%	73,1%	25%	75%	27,8%	72,2%
Planos de comunicação	34,6%	65,4%	50%	50%	27,8%	72,2%
Participação em showroom no estrangeiro	73,1%	26,9%	50%	50%	83,3%	16,7%
Showroom na empresa	100%		100%		100%	
Melhoramento imagem interna da empresa	88,5%	11,5%	75%	25%	94,4%	5,6%

**Tabela 22 - Upgrade da imagem e reputação das empresas**

Fonte: Elaboração própria.

Uma das estratégias que as empresas podem utilizar para mostrar e promover os seus produtos são as campanhas de *marketing*, sendo provavelmente esta uma das estratégias mais utilizadas a nível mundial pelas marcas e empresas de todos os ramos de negócios. Ainda assim, como podemos ver na **Tabela 22**, entre as empresas em estudo apenas 26,9% utiliza este tipo de estratégia, tendo as empresas dos *clusters* de São João de Madeira e Felgueiras, respetivamente, 25% e 27,8% de respostas positivas. No seguimento destes números podemos também destacar a realização, ou não, por parte das empresas de um plano de comunicação para os seus produtos (que pode ou não envolver campanhas de *marketing*) que, de forma pouco esperada, apenas é realizado por 34,6% das empresas inquiridas. Neste ponto podemos destacar as empresas do *cluster* de São João da Madeira onde 50% das empresas afirmam proceder à realização de planos de comunicação, contrariamente às empresas de Felgueiras onde apenas 27,8% respondeu afirmativamente a esta questão.

Como referido anteriormente, outra das formas que as empresas podem utilizar para estarem em contacto com os seus clientes é a participação em *showrooms* no estrangeiro, tanto em países onde já têm o seu negócio estabelecido, como em países onde querem desenvolver novos negócios. Em sentido contrário ao que acontece com a realização de campanhas de *marketing*, no que diz respeito à presença em *showrooms* no estrangeiro os números são mais elevados, com 73,1% das empresas em estudo a responder afirmativamente a esta questão. Esta estratégia é bastante mais relevante nas empresas de Felgueiras, onde 83,3% das empresas recorre à sua utilização, contrariamente ao *cluster* de São João da Madeira onde apenas é utilizada por 50% das empresas em estudo.

Apesar da forte aposta das empresas em estarem presentes em eventos nos mercados onde querem expandir o negócio ou conquistar novos clientes, muitos dos compradores estrangeiros optam por visitar o nosso país de forma, não só a visitar potenciais produtores para os seus produtos, mas também a proceder à visita e estudo do que se faz no nosso país em termos de componentes e acessórios. Dessa forma, é importante que as empresas, juntamente com a realização dos contactos junto dos compradores, não descuidem a imagem interna das suas instalações e tenham *showrooms* cativantes e organizados de

forma a receber os mesmos. Ao olharmos para os resultados a esta questão, ainda na **Tabela 22**, verificamos que a totalidade das empresas em estudo possui um *showroom* nas suas instalações e, de uma forma global, 88,5% das empresas afirmam proceder a um investimento regular no melhoramento das suas instalações. Esta preocupação é mais notória junto das empresas de Felgueiras, onde 94,4% das inquiridas responderam positivamente a esta questão, sendo que em São João da Madeira apenas 75% das empresas afirmam realizar este investimento.

Além da aposta na melhoria da imagem interna da empresa, é importante que as empresas percebam se a imagem utilizada na sua promoção, seja o logótipo da empresa, seja a imagem da marca dos seus produtos, está a surtir o efeito desejado e se encontra adaptada às suas necessidades. Quando questionadas sobre a realização de *upgrades* na sua imagem, aproximadamente 42,3% das empresas em estudo afirmam proceder a upgrades tanto no logótipo das empresas como na imagem da marca dos seus produtos. A percentagem de empresas que afirma melhorar apenas a imagem da sua marca é a mesma que melhora apenas o seu logotipo empresas e que afirma não melhorar nenhum dos dois, neste caso cerca de 19,2% das empresas em estudo.

No seguimento dos pontos anteriores, facilmente percebemos a extrema importância que a APICCAPS atribui à promoção externa por parte das empresas, destacando a necessidade da participação nas feiras internacionais. Além disso, o plano estratégico “*FOOTure 2020*” destaca também a necessidade de complementar a presença em feiras com a participação das empresas em iniciativas como as ações localização ou as missões empresariais que permitem conhecer os diferentes mercados. Todas estas iniciativas podem ser planeadas com o apoio de diferentes entidades e, de modo a estarem devidamente preparados para estas iniciativas, as empresas são igualmente incentivadas a recorrer a redes de apoio, como a AICEP, para recolher informação pertinente.

Tendo em conta a importância da participação em feiras internacionais, as empresas foram questionadas sobre as suas participações nas mesmas e, entre as empresas em estudo, obtivemos uma média de aproximadamente 5 presenças por ano por parte de cada empresa. O valor mais alto atingindo foram 12 participações por ano e o mínimo foram de duas participações, sendo de destacar que estes valores foram iguais quer em Felgueiras quer em São João da Madeira, tal como a participação média das empresas de cada *cluster*, que foi de aproximadamente 5 participações em ambos.

Questão	Geral		S. J. Madeira		Felgueiras	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Promoção comercial internacional	88,5%	11,5%	100%		88,3%	16,7%
Participação em missões empresariais	38,5%	61,5%	12,5%	87,5%	50%	50%
Participações em ações localizadas	23,1%	76,9%	37,5%	62,5%	16,7%	83,3%
Recurso a redes de apoio para recolher informação	57,7%	42,3%	50%	50%	61,1%	38,9%

**Tabela 23 - Promoção externa**

Fonte: Elaboração própria.

Na **Tabela 23**, começamos por evidenciar a importância dada pelas empresas à sua promoção comercial internacional, sendo que 88,5% das mesmas afirma que esta é uma das suas principais preocupações. Analisando os diferentes *clusters*, verificamos que a totalidade das empresas de São João da Madeira presentes neste estudo afirmam que esta é uma das suas principais preocupações, enquanto no *cluster* de Felgueiras o valor é relativamente mais baixo, ficando pelos 88,3% das suas empresas.



Apesar desta preocupação das empresas na sua promoção internacional, ao analisarmos a **Tabela 23** verificamos que os valores registados na participação em missões empresariais e em ações localizadas é bastante mais baixo. No caso das missões empresariais, apenas 38,5% da totalidade das empresas afirmam participar nas mesmas, fruto da participação de 50% das empresas do *cluster* de Felgueiras e apenas 12,5% das empresas de São João da Madeira. No que diz respeito à participação em ações localizadas, a média registada entre as empresas em estudo é ainda mais baixa, registando apenas 23,1% de participação por parte das mesmas. Contrariamente ao que acontece nas missões empresariais, neste caso o *cluster* com maior participação é o de São João da Madeira, onde 37,5% das empresas respondeu positivamente a esta questão, registando o *cluster* de Felgueiras apenas uma percentagem de 16,7%.

Por último, a APICCAPS incentiva no seu plano estratégico a que as empresas recorram a redes de apoio para recolherem informação útil de modo a poderem tomar decisões com a maior precisão possível. Questionadas sobre este tópico, 57,7% das empresas em estudo afirmam recolher informações sobre os diferentes mercados junto de redes de apoio de modo a complementarem a sua pesquisa. Esta estratégia é mais relevante no *cluster* de Felgueiras, onde 61,1% das empresas assume recorrer à mesma, enquanto junto das empresas de São João da Madeira apenas se obteve 50% de respostas positivas.



## 7. Discussão

No capítulo anterior foram demonstrados os resultados conseguidos na realização de um inquérito juntos de 26 empresas portuguesas, participantes na Expo Riva Schuh de Janeiro de 2018, fruto de uma escolha explicada na metodologia. Neste capítulo vai ser feita a análise a estes resultados de modo a conseguirmos responder à principal questão deste estudo, ou seja, perceber se as empresas do setor do calçado português estão estrategicamente alinhadas com os objetivos traçados pela principal associação do setor, a APICCAPS, no seu plano estratégico para o período de 2014 a 2020, intitulado “*FOOTure 2020*”. Complementarmente a essa análise vão também ser propostas algumas medidas que poderiam ajudar a corrigir os desvios existentes no alinhamento acima referido. De modo a facilitar a análise e as propostas de ações, este capítulo será dividido, tal como o capítulo anterior, de acordo com os três principais eixos de ação definidos pela APICCAPS no seu plano estratégico.

### 7.1 QUALIFICAÇÃO E REJUVENESCIMENTO

A qualificação e o rejuvenescimento dos recursos humanos tem sido, ao longo dos últimos anos, uma das principais preocupações do setor do calçado e, ao mesmo tempo, um dos principais motivos apontados pelas empresas e associações do mesmo para não existir um crescimento ainda mais elevado do que o que se tem verificado. Um das apostas que tem de ser feita pelas empresas é a contratação de jovens numa tentativa de conseguir captar o maior talento possível para as empresas, quer seja na parte produtiva, comercial ou de *design* do produto. Ao analisarmos a **Tabela 13**, conseguimos verificar que os valores atingidos na contratação de jovens com menos 30 anos são bastante positivos, com 96,2% das empresas em estudo a afirmarem terem contratado jovens nos últimos 3 anos. Para conseguirem realizar estas contratações é, muitas das vezes, necessário contratar jovens que estão a trabalhar noutros setores e reconvertê-los ao setor do calçado, dando-lhes a formação necessária. Esta estratégia, como podemos ver nos números registados na **Tabela 13**, não tem uma adesão muito elevada por parte das empresas pois apenas 53,8% afirmam realizá-la, o que pode ser explicado pela dificuldade que existe no setor em captar jovens para as suas empresas, dando estes preferência a outros setores onde possivelmente consideram o trabalho mais acessível tendo em conta as condições salariais.

As análises feitas aos dois principais *clusters* do setor, permitem-nos perceber que, quer na contratação de jovens, quer na reconversão dos mesmos junto de outros setores, o *cluster* de Felgueiras obtém resultados bastante mais positivos do que o *cluster* de São João da Madeira. Estes resultados podem ser explicados tendo em conta os diferentes tecidos empresariais existentes nos dois *clusters*, ou seja, enquanto no *cluster* de Felgueiras existe uma grande concentração de empresas ligadas ao calçado (o concelho de Felgueiras acolhe 37% do total de trabalhadores do setor em Portugal), no *cluster* de São João da Madeira as empresas encontram-se divididas entre os concelhos vizinhos como Oliveira de Azeméis e Santa Maria da Feira, onde as indústrias de moldes e de cortiça dominam claramente a captação dos trabalhadores.

Algumas das medidas que a APICCAPS definiu no seu plano estratégico foram a promoção de concursos para jovens talentos e os programas de apoio aos mesmos, de forma a cativá-los para o setor e conseguir integrá-los nas empresas. Ainda assim, como podemos ver na **Tabela 13**, entre todas as empresas em estudo nenhuma teve este tipo de iniciativa. Esta resposta negativa por parte das empresas pode ter várias justificações como, por exemplo, a falta de capacidade de conseguir organizar este tipo de concursos/programas de apoio de forma individual ou, por outro lado, considerarem que os recursos necessários neste tipo de investimento (tanto a nível financeiro como de tempo

despendido) não terem retornos que justifiquem os mesmos. Nesta situação uma das possibilidades que as associações do setor podem colocar em cima da mesa para ser possível a realização deste tipo de atividades é serem elas próprias a proceder à sua realização, sendo as empresas apenas “parceiras” nas mesmas.

Se pensarmos, por exemplo, em áreas como o *marketing* ou o *design*, a APICCAPS ou o CTCP poderiam, em parceria com empresas, promover concursos/programas de apoio junto da Academia do Calçado e de diversas universidades onde estas associações do setor seriam as principais dinamizadoras dos concursos/programas e entre os prémios para os vencedores estariam estágios (por exemplo, estágios de Verão) nas empresas parceiras. Este tipo de iniciativas poderiam ter um impacto bastante positivo junto dos estudantes universitários que muitas vezes procuram estágios para complementar a sua formação académica, nomeadamente durante a interrupção letiva no Verão.

Ainda numa perspetiva de cativar o interesse dos jovens, é defendido no plano estratégico a realização de estágios profissionais para jovens, por exemplo recém-licenciados, assim como a abertura das empresas para visitas de estudo por parte dos estudantes. Nestes dois tópicos, como podemos ver na **Tabela 14**, os resultados foram iguais, com 69,2% das empresas a afirmar terem admitido nos últimos três anos funcionários em regime de estágio profissional e, na mesma percentagem, a terem demonstrado abertura para receberem visitas de estudo. De modo a que seja possível melhorar estes indicadores, considera-se que, mais uma vez, a ligação às universidades se poderia revelar essencial de modo a permitirem a visita aos estudantes, demonstrando como funciona o negócio do calçado e, consequentemente, tentando cativar o interesse de alguns dos jovens em visita. Tendo em conta que, muitas das vezes, a ligação entre as empresas e a Universidade não é um processo fácil, seria bastante positivo se as empresas e as associações do setor tentassem realizar uma ligação mais “direta” junto das associações estudantis, como por exemplo com os diferentes Núcleos de Estudantes dos cursos nos quais têm interesse em divulgar o setor como os de Gestão, *Marketing* ou *Design*. Desta forma poderiam ser realizadas, em conjunto com as associações de estudantes, visitas de estudo às empresas onde seria possível uma explicação mais “real” do setor do calçado e, por exemplo, promover estágios junto dos recém-licenciados ou recém-mestres dos cursos com os quais estabeleceriam esta parceria. Ainda assim, para que esta parceria se realize é preciso que as empresas estejam disponíveis para isso e, como podemos ver na **Tabela 14**, por exemplo em São João da Madeira apenas 50% das empresas em estudo afirmam ter recebido estagiários, a mesma percentagem que se mostra disponível para receber visitas de estudo. Dessa forma, além das estratégias propostas acima, é de extrema importância que as empresas sejam consciencializadas que, para conseguirem captar os jovens, devem compreender que por vezes é necessário abdicar de algum tempo da sua agenda para se dedicarem a essa função e não pensarem, por exemplo, que as visitas de estudantes apenas servem para “perder tempo” e como fator de distração para os colaboradores durante o horário de trabalho.

Na tentativa de compreender o que está a ser feito por parte das principais associações do setor para combater a escassez de mão-de-obra qualificada, foram analisadas algumas das medidas que estão a tentar ser implementadas e, de forma global, existem algumas que poderão ser decisivas para alterar o rumo do setor. No final do ano passado foi apresentado, na Universidade do Minho, “um novo modelo de aprendizagem para o setor do calçado, baseado no modelo dinamarquês das *“Production Schools”*”, englobado no âmbito do projeto *Learn2Work* (CTCP, 2017). Este modelo foi testado com a participação de 10 jovens que tiveram formação nas áreas de corte e de acabamento de calçado, durante um mês, num ambiente mais prático de formação técnica e semelhante ao ambiente de

trabalho. Esta formação técnica teve como complemento a formação em áreas importantes para as empresas como, por exemplo, o trabalho em equipa e as relações interpessoais. Este tipo de formação, num âmbito de “escolas de produção”, pode proporcionar um maior interesse dos alunos que querem “fugir” a cursos mais teóricos e, numa perspetiva do setor, ajuda a formar profissionais mais preparados e especializados na produção de calçado, o que facilita a sua integração nas empresas. Este deve ser um caminho a seguir por parte das entidades formadoras do setor, devendo estes cursos culminar com a integração nas empresas, por exemplo através de um estágio de final de curso, permitindo ao aluno uma adaptação ao mercado de trabalho e às empresas avaliarem uma oportunidade de integrar o aluno nos seus quadros após o término do estágio.

Juntamente com a iniciativa acima descrita, a APICCAPS e o CTCP encontram-se também integrados num projeto a nível europeu que “tem como principal objetivo identificar estratégias para colmatar a falta de jovens na indústria”, realizando eventos para “valorizar a identidade e a imagem do calçado para atrair jovens” e também “promover a troca de experiências e boas práticas de recrutamento de jovens por parte das empresas” (APICCAPS, 2018c). Assim, este projeto que tem como principais parceiros a Associação Italiana de Calçado e a Comissão Europeia de Calçado, pode revelar-se positivo para o setor português de modo a que as suas associações consigam perceber e adaptar as boas práticas que outros países possuem na captação de talentos para as suas empresas.

De forma a tentar combater a falta de mão-de-obra especializada, a APICCAPS, nos seus planos estratégicos, tem vindo a defender a extrema importância das empresas promoverem formações junto dos seus colaboradores e incentivarem os mesmos a participarem. Além disso, é realçada a importância da gestão de topo complementar a sua formação em áreas mais deficitárias. Como podemos ver na **Tabela 15**, 23,1% das empresas em estudo não promovem o incentivo à formação e 34,6% não fornece formação à medida aos seus colaboradores e é nesta percentagens que nos devemos centrar de modo a mudar a postura das empresas.

É importante que as empresas mudem a sua mentalidade no que diz respeito a este tema e que não encarem o tempo despedindo em formações como tempo “improdutivo”, focando-se nos benefícios que a formação trará para os seus colaboradores e, como consequência disso, para as suas empresas. É fácil compreender que, num setor onde a grande parte das empresas é de pequena dimensão e trabalha em regime de subcontratação, os empresários estejam mais preocupados em ver as suas médias de produção com valores satisfatórios do que em dispensar alguns dos seus funcionários para estes terem formações, principalmente no que diz respeito a funcionários do setor de produção. Além disso, se analisarmos os valores conseguidos quando questionadas as empresas sobre a presença da gestão de topo em formações, voltamos a atingir uma percentagem de 34,6% de empresas onde os gestores de topo não aderem às mesmas. O tópico da formação é, na nossa opinião, um dos mais sensíveis e de maior dificuldade para as associações do setor pois é preciso mudar mentalidades e, como todos sabemos, estas não se mudam em curtos espaços de tempo.

Uma das medidas que acreditamos que se poderia tentar implementar, ainda que estejamos cientes da sua dificuldade de implementação e da sua “polémica”, seria o incentivo financeiro às empresas que participassem nas ações de formação promovidas pela APICCAPS e pelo CTCP. De forma a tentar explicar esta estratégia, podemos pensar numa empresa associada da APICCAPS e que utiliza os programas de apoio da mesma para se deslocar, por exemplo, às feiras internacionais e que, de acordo com esta

estratégia, poderia ter um incentivo extra nesses programas de apoio caso participasse num número de formações definido pela associação como razoável para que as empresas pudessem tirar aproveitamento das mesmas.

Recorrendo novamente à **Tabela 13**, podemos analisar os dados relativos a uma das estratégias que as empresas podem recorrer de forma a prevenir possíveis falhas na mão-de-obra que é a reconversão dos seus colaboradores, neste caso os mais jovens por ser mais fácil incutir um espírito de mudança e de polivalência de funções. Esta estratégia é uma aposta por parte de 92,3% do global das empresas em estudo, sendo que é adotada por todas as empresas de Felgueiras mas, em São João da Madeira, ainda existem 25% de empresas que responderam negativamente a esta questão. Sendo esta situação algo bastante recorrente por parte das empresas, podemos apenas reforçar que é importante que as empresas sejam consciencializadas para os benefícios da polivalência dos colaboradores, permitindo isso que, por exemplo na falta de um funcionário, seja possível existir uma substituição sem existir uma quebra de produção.

Como foi referido em capítulos anteriores, o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal desenvolve um forte papel de apoio às empresas, nomeadamente no que diz respeito à oferta de formações em áreas importantes do negócio das empresas mas, ainda assim, 26,9% das empresas afirmam não recorrer a este apoio. De forma a tentar que cada vez mais empresas recorram ao apoio do CTCP, considera-se que era importante que este acentuasse o seu contacto e a sua proximidade com as empresas, aliando aos *emails* enviados com a agenda das formações disponíveis medidas como, por exemplo, na realização de chamadas telefónicas com o objetivo de demonstrar a importância destas ou, como foi referido relativamente à presença em formações, com a criação de um incentivo para as empresas. Tendo em conta a resistência demonstrada pelas empresas em “libertar” os seus colaboradores para formações em horário de trabalho, um dos incentivos promovidos pelo CTCP poderia ser, por exemplo, a realização de uma formação na própria empresa em ambiente de trabalho, num setor escolhido pela empresa, recompensando o mesmo pela presença nas formação ou por um recurso habitual ao CTCP nas diversas áreas em que este pode ser útil.

Um dos motivos pelo qual o setor do calçado sofreu um enorme crescimento foi o seu aumento de qualidade e, para que isso acontecesse, foi fundamental que as empresas, além dos materiais de melhor qualidade, apostassem também em produtos de *design* atrativo e diferenciador. Ao analisarmos os resultados da **Tabela 16**, podemos considerar que este é, provavelmente, um dos tópicos definidos no plano estratégico “*FOOTure 2020*” em que as empresas estão mais consciencializadas sobre a sua importância e onde não existem grandes ações corretivas a realizar.

Entre os tópicos estudados, praticamente a totalidade das empresas analisadas considera o *design* como um fator diferenciador dos seus produtos, possuindo uma pessoa responsável por essa área e que, além de visitar outros mercados para analisar novas ideias, tem também conhecimentos em outras áreas do negócio. Ainda assim, é interessante destacar que 84,6% das empresas em estudo consideram que existe uma forte necessidade de rever o plano curricular dos cursos de *design* e, este fator, deve-se em grande parte ao facto de os estudantes saírem dos atuais cursos existentes com poucas bases no que diz respeito ao processo produtivo. Esta falha de conhecimento faz com que muitos dos modelos idealizados pelos *designers* e dos materiais escolhidos para os mesmos tenham alguns problemas, tanto a nível de dificuldade (ou impossibilidade) de execução como de alinhamento com a estratégia da empresa. Nesse sentido, considera-se que existe uma necessidade urgente de realizar esta formulação nos cursos de *design* para calçado, sendo essencial que sejam incluídas no plano curricular disciplinas relacionadas

com o processo produtivo do fabrico de calçado e que permitam aos estudantes compreender, entre outras coisas, as dificuldades e vantagens/desvantagens dos diferentes modelos idealizados por eles, não esquecendo que, na maioria das empresas do setor, é necessário aliar a qualidade do produto a uma capacidade produtiva com uma média elevada.

Da mesma forma que a APICCAPS define a estratégia para o setor é essencial, como em qualquer negócio, que as empresas do setor do calçado tenham a sua estratégia e os seus objetivos bem definidos de modo a orientarem as suas ações para que consigam atingir os mesmos. Como podemos ver na **Tabela 17**, 92,3% das empresas em estudo afirmam ter um plano estratégico bem definido e, além disso, 96,2% realiza um acompanhamento económico e financeiro do seu meio envolvente. Apesar de estes valores serem bastante positivos e mostrarem que as empresas definem aquilo que querem fazer e estão atentas às mudanças, podemos ver ainda na **Tabela 17** que, provavelmente, as empresas não estão na posse de todas as informações fundamentais para realizarem essa definição da melhor maneira.

Ao analisarmos a percentagem de empresas que afirma realizar estudos de mercados e analisar a conjuntura envolvente verificamos que apenas 65,4% e 76,9%, respetivamente, o fazem. Estes valores são ainda mais baixos quando analisamos, ainda na mesma tabela, a percentagem que nos últimos anos criou ou comprou bases de dados e realizou *benchmarking* de modo a perceber como funcionam as empresas concorrentes, obtendo-se, respetivamente, 23,1% e 30,8% de respostas positivas. É notória que a importância dada pelas empresas à obtenção do maior número possível de informação sobre os diversos mercados não é tão elevada como deveria ser e, do nosso ponto de vista, considera-se que a APICCAPS poderia ser um apoio bastante importante na divulgação dessa informação.

Apesar de a AICEP publicar análises ao setor do calçado em diversos mercados para os quais as empresas portuguesas vendem os seus produtos, considera-se que seria importante ser a APICCAPS a realizar um arquivo, constantemente atualizado, com as análises aos diversos mercados. De modo a ser uma ajuda válida para as empresas, deveriam constar nestas análises informações de como os principais importadores desses países e contactos dos mesmos, principais eventos do setor, quais os principais tipos de calçado importados e, por exemplo, como tem sido a evolução do negócio do calçado (variação dos preços de importação, quantidades importadas, etc.). Relativamente à realização de *benchmarking*, trata-se de um fator bastante sensível pois, como já foi referido em capítulos anteriores, os empresários do setor do calçado têm alguma relutância em abordar os seus negócios sendo que, mesmo quando convidados para falar do seu sucesso em algumas conferências promovidas pela APICCAPS e o CTCP, abordam o tema muito vagamente. Nesta situação, é difícil definir uma estratégia para facilitar a partilha de informação sendo que, talvez reste tentar sensibilizar os empresários de que a partilha dos seus sucessos pode inspirar e permitir a outras empresas retirar “ideias” para a sua estratégia, ajudando assim a elevar a qualidade do setor no seu global. Em suma, podemos considerar que, no que diz respeito ao eixo de ação do plano estratégico intitulado “Qualificação e Rejuvenescimento”, existem diferentes “níveis” de alinhamento entre a estratégia das empresas e as que foram definidas pela APICCAPS. No que diz respeito ao recrutamento de jovens e à aposta na formação de novos e atuais colaboradores das empresas, é importante que estas desenvolvam um esforço mais elevado e compreendam rapidamente a necessidade de o fazerem. Aliado a isso, as entidades do setor, apesar de realizarem um trabalho positivo, devem estudar os seus métodos de aproximação e promoção de atividades junto das empresas, adotando

estratégias que as incentivem a serem mais participativas. O esforço deve ser ainda maior, neste caso tanto por parte das empresas como por parte das associações, no que diz respeito à partilha e disponibilização de informação que permita às empresas tomarem as melhores decisões possíveis sendo que neste caso, além de existir a necessidade de uma participação mais ativa por parte da APICCAPS, é fundamental que os empresários do setor mudem as suas mentalidades e colaborem mais para o crescimento do setor como um todo. Por outro lado, no que diz respeito à importância atribuída pelas empresas ao *design* dos seus produtos, podemos considerar que, de uma forma global, as empresas vão de encontro aos objetivos traçados pela APICCAPS, sendo apenas necessário proceder a uma pequena revisão dos cursos lecionados nesta área de modo a que os jovens designers ingressem no mundo do trabalho ainda mais capacitados do que atualmente estão e se tornem, rapidamente, mais-valias para as empresas.

## 7.2 INOVAÇÃO

“Em setores muito competitivos, maduros e de uma grande concorrência internacional, a inovação é chave”, salientou Leandro Melo, diretor-geral do CTCP, em entrevista ao Jornal de Negócios há bem pouco tempo (Melo, 2018). É nesta base que estão inseridas as empresas do setor de calçado em Portugal, em ambientes extremamente competitivos onde, como já vimos anteriormente, os países asiáticos lideram pelos seus baixos preços praticados. O setor do calçado tem vindo a diferenciar-se, cada vez mais, no que diz respeito à sua capacidade de inovação, tendo como objetivo, segundo o presidente da APICCAPS Luís Onofre, “ser a referência internacional desta indústria, pela sofisticação e pela criatividade, reforçando as exportações portuguesas alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação” (Onofre, 2018, p.1).

A aposta em novos materiais e componentes, novos conceitos de *design* e na utilização de equipamentos e processos tecnologicamente evoluídos tem sido algumas das principais apostas da APICCAPS para as empresas no setor mas, ao analisarmos a **Tabela 18**, podemos concluir que o acompanhamento das empresas não é o desejado no que diz respeito a alguns destes eixos de ação. Apesar de as empresas, quase na sua totalidade (96,2%), afirmarem apostar em equipamentos e processos tecnologicamente avançados, estes valores são mais baixos quando se questionam as empresas sobre a aposta em novos conceitos de *design*, ficando pelos 80,8%, descendo ainda mais no que diz respeito à utilização de materiais e componentes inovadores, onde apenas 61,5% das empresas responderam positivamente. Estes valores permitem-nos concluir que as empresas, sobretudo no que diz respeito à aposta em processos tecnologicamente evoluídos, têm vindo a acompanhar a forte aposta realizada pelas associações do setor, sendo que estas têm feito um trabalho exemplar no desenvolvimento de projetos que visam estimular essa mesma aposta.

Entre os principais projetos que têm vindo a ser desenvolvidos podemos destacar, de forma mais global, o “*Famest*” e, num sentido mais individualizado, o “*SmartSL 4.0*”. No primeiro caso, o “*FAMEST – Footwear, Advanced Materials, Equipment’s and Software Technologies*”, é um projeto promovido por um consórcio que junta diversas empresas de toda a cadeia de valor do calçado (desde componentes ao *software*, passando pelos produtos químicos) e empresas de investigação e desenvolvimento que assegurarão o apoio tecnológico necessário. Este consórcio é liderado pelo presidente do Grupo Kyaia, Fortunato Frederico, que como líder da principal empresa portuguesa do setor defende que este projeto “será o salto qualitativo que a indústria tem de dar” (CTCP, 2017b), de modo a encorajar todas as empresas do setor a realizar uma aposta na inovação. A



APICCAPS defende ainda que este projeto levará à “sofisticação e à criatividade da oferta portuguesa ao nível dos materiais, produtos, processos produtivos e modelos de negócios que serão argumento para uma maior penetração em segmentos de mercado onde a escolha se baseia mais na moda e na tecnicidade do que no preço” (APICCAPS, 2018d). Este projeto, que terá um investimento de aproximadamente seis milhões de euros, trará ao setor benefícios “na diferenciação, flexibilidade, rapidez de resposta e na qualidade dos produtos, de modo a que se tornem competitivos e superiores aos da concorrência” (APICCAPS, 2018d). Dentro desta aposta na inovação do processo produtivo encontramos projetos como o “*SmartSL 4.0*”, que teve, mais uma vez, a liderança do Grupo Kyaia e que se encontra agora à disposição do setor e das empresas que quiserem apostar na adoção deste sistema. De acordo com Fortunato Frederico, este *software* “otimiza todas as operações de costura, permitindo aumentar a capacidade produtiva entre 10% a 15% através de uma gestão mais eficiente dos funcionários e um maior nível de automação das operações” (CTCP, 2018). Este *software* permite uma gestão eficiente dos postos de trabalho e uma afetação dinâmica do trabalho aos diferentes colaboradores, além de gerar relatórios de desempenho que permitem estudar as operações e reduzir os tempos das mesmas de modo a aumentar a produtividade geral.

Após ter visitado a Kyaia, na sua unidade de Paredes de Coura, foi-me possível compreender na prática como funciona este sistema sendo que, de uma forma simples, os postos de trabalho são numerados e em cada um são definidas as funções que a pessoa presente nesse posto é capaz de executar, sendo que a linha automática com armazém dinâmico aéreo transporta até essa pessoa um “caixote” numerado com a tarefa a executar, ou seja, apenas vão de encontro aos colaboradores os “caixotes” com os materiais para executar as tarefas a que estas estão aptas. Além disso, estão previamente definidos os tempos destinados a cada uma das tarefas a executar e, em caso de o mesmo ser ultrapassado, surge um alerta no monitor de controlo do gestor da linha e este desloca-se junto do funcionário de modo a tentar compreender o motivo do atraso. Este *software* permite assim a produção simultânea de um número ilimitado de modelos, além de facilitar a produção de pequenas séries e proporcionar tempos de resposta mais curtos.

Relativamente à aposta em novos conceitos de *design*, nomeadamente na tentativa de uma compatibilização do design do produto com as exigências de conforto por parte dos consumidores, é notório na Tabela 18 que existe algum trabalho a ser desenvolvido no *cluster* de Felgueiras, onde 27,8% das empresas afirmam não realizarem estudos nesse sentido, contrariamente às empresas de São João da Madeira onde as empresas, na sua totalidade, realizam uma aposta neste sentido. Estes valores podem ser justificados pelo tipo de calçado produzido maioritariamente por cada um dos *clusters* pois, como pudemos ver no capítulo anterior, o *cluster* de São João da Madeira realiza uma aposta bastante mais forte do que o de Felgueiras no calçado para o sexo feminino o que implica uma utilização mais elevada de saltos altos que, na maioria dos casos, se tornam menos confortáveis do que os restantes tipos de calçado. Nesse sentido, considera-se que se torna bastante “natural” que exista uma preocupação mais elevada no estudo de novos conceitos de *design* por parte das empresas de São João da Madeira, sendo isso reforçado com a maior exigência a nível visual que existe por parte do sexo feminino. Apesar disso, podemos considerar que a percentagem de empresas que apostam em novos conceitos de *design* (80,8%) é bastante satisfatória e que, neste sentido, não existem grandes medidas que as associações do setor podem tomar pois, mais do que as ações tomadas por estas, serão os clientes das empresas a marcar, na grande maioria dos casos, o ritmo desta preocupação por novos conceitos de design.

Contrariamente ao que acontece nos dois tópicos anteriores, ao analisarmos ainda a **Tabela 18**, percebemos que relativamente à aposta em materiais e componentes inovadores as empresas portuguesas ainda se encontram bastante longe de atingir os números desejados pelo setor, com apenas 61,5% das mesmas a afirmarem realizar uma aposta a este nível. Baseando as conclusões aqui retiradas na experiência a nível profissional do autor neste setor, acredita-se que a baixa aposta das empresas a este nível se justifica pelos preços elevados pois, tanto no que diz respeito a componentes inovadores como sobretudo a novos tipos de couros e a materiais biodegradáveis e recicláveis, os preços praticados ainda são exageradamente elevados para aquilo que a grande parte dos clientes das empresas portuguesas estão dispostos a pagar.

Para que esta aposta se possa tornar uma realidade cada vez maior, há diversos fatores que consideramos que têm de ser melhorados antes de as empresas se “lançarem” neste rumo. Antes de mais, no seguimento da aposta em equipamentos e processos mais elevados, o aumento de produtividade associados aos mesmos poderia permitir às empresas conseguirem reduzir os seus custos de mão-de-obra e, dessa forma, mesmo utilizando produtos mais caros como os couros inovadores, conseguir níveis de preço que vão de encontro aos *targets* dos seus clientes. Por outro lado, o facto de a maior parte das empresas do setor português de calçado trabalharem para outras marcas faz com que não sejam elas a escolher os materiais a utilizar, sendo que esta escolha e o próprio nível de preços para os materiais já vêm, na maioria das situações, definidas pelos próprios clientes, restando às empresas aumentar o seu lucro através de uma melhoria na produtividade. Assim, considera-se que se podem retirar duas grandes conclusões relativamente a esta aposta: a primeira passa por compreender que, como se acabou de referir, na grande maioria das empresas portuguesas os materiais a utilizar na produção já vêm definidos pelos seus clientes; a segunda é que, antes de passarem para uma aposta neste tipo de materiais, é importante que as empresas consigam aumentar a sua produtividade através de equipamentos e processos tecnologicamente evoluídos e, dessa forma, não aumentarem exageradamente os seus preços ao utilizarem novos tipos de materiais.

Um das opções que pode influenciar as empresas para a adoção de novos materiais ou para a aposta em novos conceitos de *design* é a alteração do modelo de negócio das mesmas, como acontece, por exemplo, quando uma empresa altera o tipo de calçado produzido ou alarga o seu leque de produtos. Entre estas opções pode estar a aposta em nichos de mercado que envolvam o calçado mais técnico ou de saúde e bem-estar. Esta “polivalência” por parte das empresas é uma das apostas da APICCAPS, referidas no seu plano estratégico, de modo a permitir que as empresas consigam aproveitar as diversas oportunidades de negócio, em diferentes nichos de mercado, não estando assim restringidas a um tipo de calçado específico.

Na **Tabela 19**, observamos que apenas 57,7% das empresas em estudo mudaram o seu modelo de negócio nos últimos 3 anos, sendo que neste caso temos de dar um destaque positivo ao *cluster* de São João da Madeira, onde se obtiveram 75% de respostas positivas, enquanto em Felgueiras as empresas apostam muito mais em manter os seus atuais modelos de negócio, com apenas 50% a ter mudado o mesmo nos últimos anos. Isto permite-nos concluir que as empresas em São João da Madeira são mais recetíveis no que diz respeito à necessidade de mudar o seu negócio na busca da melhoria do mesmo, ao contrário das empresas de Felgueiras onde é importante que as empresas comecem a perceber que, por vezes, pode ser benéfico estudar alterações do modelo de negócio para, por exemplo, suprimir possíveis faltas de encomendas nos seus produtos habituais. Esta sensibilização pode ser feita pela APICCAPS através da demonstração de casos de

estudo, por exemplo, conferências com alguns empresários, que por virtude de uma alteração de modelo de negócio conduziu a uma melhoria nos resultados da empresa sendo que, como já foi referido, é preciso captar os empresários para a participação neste tipo de eventos.

No seguimento desta estratégia de “polivalência” das empresas, dois dos principais nichos de mercado que se encontram em crescimento nos últimos anos são o do calçado técnico (por exemplo calçado para hospedeiras de bordo ou enfermeiros) e o calçado associado à saúde e ao bem-estar, onde muitas empresas demonstram os benefícios que estes podem trazer à saúde, demonstrando estudos realizados para os comprovarem. Ao analisarmos os dados da **Tabela 19**, concluímos que a aposta realizada pelas empresas em estudo nestas áreas ainda é bastante baixa, com apenas 23,1% a apostar no calçado técnico e 34,6% no calçado de saúde, sendo de destacar a aposta no calçado técnico, com valores bastante interessantes, por parte das empresas de São João da Madeira (62,5%) e a percentagem residual (apenas 5,6%) de empresas de Felgueiras que apostam neste calçado. O valores associados a esta aposta mostram assim que, no *cluster* de São João da Madeira, as empresas estão mais disponíveis para apostar em produtos para nichos específicos, corroborando assim o valor elevado atingido na disponibilidade para alterarem o seu modelo de negócio.

No que diz respeito à aposta em produtos benéficos para a saúde e o bem-estar dos consumidores, a aposta por parte das empresas é semelhante em ambos os *clusters*, permitindo assim concluir que neste aspeto a importância dada pelas empresas é aproximadamente a mesma. No seu plano estratégico, a APICCAPS argumenta que para esta situação não será desenvolvida nenhuma medida específica e que o CTCP dará o seu apoio e contributo quando surgir essa necessidade específica por parte das empresas. Na minha opinião penso que esta é a abordagem correta a fazer, podendo as associações do setor demonstrar, como referi relativamente à alteração dos modelos de negócio, casos de sucesso dentro do mesmo. No entanto, a aposta em novos tipos de produto vai estar sempre dependente da decisão dos empresários e, apesar de existirem oportunidades em novos nichos de mercados fruto das alterações da mentalidade a nível global e da própria demografia, cada uma das empresas é que deve analisar e perceber se existe uma necessidade de alterar o seu negócio ou, por outro lado, se é mais benéfico manter o rumo atual.

Da mesma maneira que a crescente preocupação com a saúde e o envelhecimento da população abre oportunidades de negócio, também a crescente preocupação a nível ambiental, energético e de responsabilidade social representa um desafio para as empresas do setor do calçado. Estas ações, que na maioria das vezes nem estão diretamente relacionadas com uma melhoria da produção, são cada vez mais importantes na imagem que as empresas passam aos seus colaboradores e clientes. Ainda assim, aliada à reputação das empresas, é importante dar especial atenção ao tema da energia onde, através de uma estratégia de eficiência energética, as empresas podem realizar poupanças significativas a nível financeiro. Estas situações foram analisadas na **Tabela 20**, onde tenho de destacar o valor atingido no que diz respeito à preocupação, por parte das empresas, com a responsabilidade social, com 96,2% das empresas em estudo a afirmar ter essa preocupação, destacando-se atividades como as doações a instituições de caridade e o apoio a instituições culturais e desportivas. Estes valores permitem concluir que, no que diz respeito à responsabilidade social, os empresários das empresas em estudo têm desempenhado de forma exemplar a sua “obrigação” perante a sociedade envolvente.

Ainda assim, no que diz respeito à promoção de ações com impacto positivo a nível ambiental e energético, os números são bastante mais baixos, ficando, respetivamente,

em 61,5% e em 65,4%. Estes números tornam-se ainda mais preocupantes quando nos focamos no *cluster* de São João da Madeira onde, em ambas as situações, a percentagem de empresas que respondeu positivamente a esta situação ficou pelos 50%. Uma das situações que pode explicar esta preocupação mais elevada em Felgueiras do que em São João da Madeira é a dimensão da empresa, sendo que no *cluster* de Felgueiras as empresas são, na sua maioria, maiores que as de São João da Madeira o que poderá permitir às empresas terem um cuidado maior com estas situações e, mais do que isso, terem os recursos humanos e financeiros necessários para promover estas ações. A dificuldade em promover estas ações é confirmada através da percentagem de empresas que se consegue certificar, quer a nível ambiental quer a nível energético, com apenas 26,9% e 19,2% a conseguirem as respetivas certificações. Nesta situação é importante consciencializar as empresas de que os benefícios das ações a nível ambiental e energético vão muito além do benefício diretamente relacionado o seu *core business*, ou seja, não vão ser “espelhados” num aumento de produção ou de produtos com maior qualidade.

É importante que as empresas compreendam que fatores como a gestão sustentável de resíduos, o uso de produtos alternativos aos químicos e um processo correto de reciclagem vão ser cada vez mais valorizados pelos seus clientes e, tendo em conta que grande parte das empresas do setor português trabalha com grandes grupos europeus e mundiais, estes são fatores cada vez mais analisados e valorizados nas auditorias realizadas às empresas. Além disso, se pensarmos num registo mais energético, a adoção de medidas alternativas como o uso de iluminação *LED* ou o aproveitamento máximo da luz natural, vão permitir às empresas uma poupança bastante significativa a nível do pagamento de eletricidade. Assim, apesar de no plano estratégico apenas estarem definidas ajudas consoante a necessidade das empresas, é importante que as associações do setor desenvolvam atividades que possam “educar” as empresas para uma melhor gestão a nível ambiental e energético. Nesse sentido, considera-se que seria pertinente a realização de ações de formação, de modo a demonstrar junto das empresas e empresários que ações é que podem ser adotadas para obter a melhor eficiência energética possível e tomar as melhores decisões a nível ambiental. Além disso, acredita-se ser essencial que, tanto na promoção dessas formações como durante as mesmas, sejam colocadas em destaque a importância que estas ações têm no aumento da reputação e da credibilidade das empresas junto dos seus clientes. Deste modo, esta formação deve ser o ponto de partida para que, depois de terem os seus processos bem definidos a este nível, as empresas procederem então para a obtenção de certificações que comprovem assim a qualidade dos seus processos.

Concluindo, a inovação é um tema bastante sensível e em que é complicado definir se as empresas estão alinhadas com a estratégia da APICCAPS pois, na sua grande maioria, envolve valores de investimento demasiado elevados para a maioria das empresas do setor. Ainda assim, e tendo em conta as diversas limitações, podemos considerar que as empresas, no que diz respeito à aposta em novos conceitos de *design* e à aposta em processos e equipamentos tecnologicamente evoluídos, têm acompanhado o crescimento do setor e a estratégia definida pela sua principal associação. Apesar desta preocupação das empresas em acompanhar a evolução do setor, quando analisamos a disposição das mesmas para ajustarem o seu modelo de negócio de modo a aproveitar potenciais oportunidades, percebemos que as empresas se encontram bastante “desalinhadas” com a estratégia traçada pela APICCAPS. No entanto, como referido anteriormente, esta é uma situação extremamente específica de cada empresa, onde deve ser cada uma, individualmente, a perceber quando arriscar em novos produtos, cabendo às associações apenas enfatizar os potenciais benefícios desses riscos.

Por último, no que diz respeito a um crescimento sustentável e responsável, apesar de as empresas cumprirem exemplarmente no que diz respeito à responsabilidade social, é preciso consciencializar as mesmas relativamente às ações com impacto ambiental e energético positivo. Apesar de os valores não serem baixos (em ambos os casos ultrapassam os 60%), é essencial que as associações do setor apostem em dar formação às empresas nesta área de modo a irem de encontro aos objetivos que traçaram para o setor no plano estratégico “*FOOTure 2020*”.

### 7.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O último grande eixo de ação definido pela APICCAPS no plano estratégico para o período de 2014 a 2020 é a aposta na internacionalização e na comunicação, bastante baseado na ideia referida pelo presidente da associação, Luís Onofre, de que Portugal ainda é melhor a produzir calçado do que a vender o mesmo (Onofre, 2018b). O setor do calçado em Portugal vive, quase exclusivamente, da sua vocação exportadora e, nesse sentido, é facilmente compreensível a importância que a APICCAPS atribui à aposta cada vez maior na internacionalização e comunicação, para que as empresas mantenham os negócios nos mercados onde já estão inseridos, entrem em novos mercados e consigam, por exemplo, ter uma relação cada vez mais próxima com os seus clientes. Juntamente com esta estratégia de proximidade, é importante que tanto a imagem do setor como um todo como a imagem individual de cada uma das empresas acompanhem as tendências e a evolução dos seus concorrentes, estando em constantes *upgrades* e valorizando-se juntos dos seus clientes.

Quando questionadas sobre as principais estratégias utilizadas na internacionalização e na comunicação, 18 das 26 empresas afirmaram utilizar o seu *website* para chegar até aos clientes e 16 afirmaram recorrer às redes sociais. Esta preferência das empresas em utilizar os seus *websites* e as redes sociais para mostrarem os seus produtos e comunicarem com os clientes permite-nos realçar a forte necessidade, abordada no capítulo da “Qualificação e Rejuvenescimento”, de as empresas terem nos seus quadros profissionais especializados em comunicação e *marketing* de forma a permitir tirar os melhores dividendos possíveis na utilização destas ferramentas. Tendo em conta esta aposta por parte das empresas e a importância dada pela APICCAPS ao *marketing*, consideramos que esta deve ser uma das áreas a que deve ser dada bastante importância de modo a permitir, não só uma melhoria na comunicação das empresas, mas também uma melhor imagem do setor. Neste caso, considera-se que é importante tanto um trabalho forte por parte da APICCAPS como do CTCP: o primeiro deveria apostar numa reformulação da forma como as empresas são apresentadas no seu *site* “*Portuguese Footwear*”, fornecendo mais informações relativas às empresas, facilitando dessa forma a pesquisa por parte de potenciais compradores; o segundo, apesar de já realizar uma aposta na promoção de formações direcionadas para o *marketing* digital, penso que poderia ser mais incisivo junto das empresas de modo a cativar as mesmas para a presença nessas formações e, sendo um centro tecnológico, era de igual forma importante que os seus serviços de apoio no que diz respeito a estas questões fossem mais ativos e promovessem um maior contacto com as empresas.

Para conseguirem colocar os seus produtos nos mercados externos, as empresas recorrem muitas das vezes a parcerias, sejam estas realizadas com lojas ou com um agente que comercializa os seus produtos, podendo este estar ligado contratualmente à empresa produtora, ao cliente ou trabalhar por conta própria. Esta estratégia, como vemos na **Tabela 21** é praticada por 69,2% das empresas em estudo e, assumindo a importância dos mercados internacionais junto das empresas portuguesas, podemos considerar que é

importante que mais algumas das empresas que não a praticam comecem a direcionar esforços nesse sentido. Na opinião do autor do presente trabalho, a aposta a realizar vai depender de vários fatores associados a cada uma das empresas, ou seja, não vai existir uma estratégia que se possa considerar ideal para todas as empresas. Por exemplo, se a empresa vender uma percentagem interessante de produtos com a sua própria marca, poderá reunir esforços no sentido de iniciar parcerias com lojas no estrangeiro de modo a estas comercializarem os seus produtos, trabalhando em conjunto para a promoção dos mesmos.

Em empresas com maior capital financeiro, uma das apostas das empresas poderá ser a contratação de comerciais com conhecimentos em diferentes mercados, de modo a que estes possam realizar aproximações a potenciais clientes, funcionando como ponto de contacto entre estes e a empresa produtora em Portugal. Ainda assim, tendo em conta que a grande maioria das empresas do setor não tem dimensão nem estrutura financeira para um investimento deste género, considera-se que a melhor opção passa por uma aproximação e potenciais parcerias junto de agentes que, não sendo produtores de calçado, funcionam como uma “extensão” dos clientes, passando todas as informações necessárias às empresas escolhidas por eles para colocar a produção e realizando um controlo de qualidade aos produtos. Esta intermediação pode ser realizada de uma de duas formas: no primeiro caso a empresa produtora fatura diretamente os produtos aos clientes, pagando posteriormente uma comissão ao agente/intermediário; no segundo caso, o agente/intermediário pode possuir uma empresa que compra os produtos à empresa produtora e, posteriormente, fatura ao cliente com a sua margem de lucro. É importante destacar que este tipo de estratégia tem algumas desvantagens, sendo que o maior problema associado é o facto de ser necessário imputar aos preços dos produtos a margem de lucro da empresa produtora mais o lucro ou comissão dos intermediários. Esta situação pode inflacionar em demasia o preço para o cliente e, de forma a atingir o *target* do mesmo, acaba por ser a empresa produtora, na maioria das situações, a ter de arranjar soluções ou cortar na sua margem de lucro de modo a não perder o negócio. Apesar desta condicionante, considero que é bastante importante as empresas aproximarem-se dos agentes/intermediários pois, através dos mesmos, podem alargar o seu leque de clientes e, por exemplo, entrar em mercados internacionais nos quais seria complicado iniciar uma atividade comercial sem este tipo de apoio. Esta situação torna-se ainda mais importante quando nos deparamos com uma escolha cada vez maior desta estratégia por parte dos clientes pois, desta forma, contam com o apoio de uma pessoa a controlar a qualidade nas empresas produtoras.

No seguimento das estratégias acima, tentou-se ainda perceber que percentagem de empresas em estudo é que tinha os seus produtos comercializados em lojas físicas e *online* no estrangeiro, podendo ser estas lojas próprias ou não. Ao analisar os valores demonstrados na **Tabela 21**, verificamos que apesar de 69,2% das empresas afirmarem ter os seus produtos à venda em lojas físicas no estrangeiro, apenas 34,6% respondeu positivamente quando questionadas relativamente à venda em lojas *online*. Esta diferença de valores ganha maior destaque quando analisamos a conjuntura atual, onde existe uma percentagem cada vez maior de pessoas a realizarem as suas compras *online*, estando estes negócios em franco crescimento. Assim, na minha opinião, é importante que as empresas comecem a perceber a importância deste tipo de negócio e as particularidades do mesmo. Por experiência própria, pode-se afirmar que muitas das empresas preferem trabalhar com cadeias de lojas físicas porque existem encomendas iniciais de maiores quantidades mas, por outro lado, tendo em conta o decréscimo de vendas que as lojas físicas têm tido, se os produtos que a empresa vendeu a essa cadeia de lojas obtiver

percentagens baixas de vendas (na maioria das vezes a má escolha dos modelos nem é da empresa produtora) as suas encomendas vão baixar na época seguinte e assim sucessivamente. Por outro lado, as empresas que vendem *online* ou por catálogo, tendem a colocar encomendas iniciais de menores quantidades mas de uma quantidade maior de modelos e, após perceber quais os que se estão a vender mais, vão colocando mais quantidades e, em caso de sucesso do produto, vão passando recolocando o mesmo nas estações/épocas seguintes. Este tipo de estratégia, juntamente com a capacidade de resposta rápida, que é essencial as empresas deterem (como vimos anteriormente), leva a que os clientes de vendas online sejam uma aposta cada vez mais interessante por parte das empresas.

Ainda no que diz respeito ao processo de internacionalização da cadeia de valor, neste caso a montante da empresa produtora, a APICCAPS aborda no seu plano estratégico o recurso à utilização de *sourcing* internacional, de modo a obter recursos e matérias-primas ao melhor custo possível. Um dos casos em que esta estratégia é mais utilizada é na colocação dos processos de corte e costura em países com mão-de-obra mais barata, como por exemplo em Marrocos ou na Índia, de modo a reduzir os custos em atividades que não envolvem propriamente a montagem do sapato. Apesar de se concordar que esta pode ser uma estratégia interessante para reduzir os custos, considera-se que, tendo em conta as características do tecido empresarial do setor do calçado, apenas pode ser adotada de uma forma eficaz por empresas com maior capacidade financeira, devido ao simples facto da necessidade de existir um controlo bastante rigoroso junto das empresas locais, ou seja, muitas vezes é necessário a presença de um “controlador” para garantir que o serviço prestado está a ser executado de forma correta.

Como podemos ver na **Tabela 21**, apenas 23,1% das empresas em estudo afirmam realizar este tipo de estratégias, sendo que, por experiência própria, existe uma quantidade considerável de empresas que no passado já arriscou neste tipo de estratégia e acabou por desistir, precisamente pelos motivos referidos anteriormente. Assim, este tipo de estratégias deve ser bem ponderado por parte das empresas, sendo que o máximo que as associações do setor podem fazer para ajudar as mesmas é funcionar como “facilitadoras”, por exemplo, no apoio a identificar as melhores e mais viáveis zonas para encetar esforços deste tipo.

O crescimento da valorização da imagem do setor do calçado português a nível mundial tem sido notório, no entanto é necessário que esse crescimento global seja acompanhado por um crescimento individual por parte das empresas do setor. Uma das estratégias apontadas pela APICCAPS para este aumento de reputação passa pela aposta das empresas na comercialização das suas marcas próprias pois, apesar de verificarmos na **Tabela 22** que a totalidade das empresas em estudo possuir uma marca própria, os valores verificados quando questionamos as empresas sobre a percentagem que a sua marca tem nas vendas não atingem os 30%, o que é bastante baixo tendo em conta os objetivos do setor. Esta percentagem baixa registada pelas empresas pode ser justificada por diversos motivos, entre os quais a baixa aposta das empresas na realização de planos de comunicação e de campanhas de *marketing*, onde se registaram apenas 34,6% e 26,9% respetivamente, como podemos ver na **Tabela 22**. Esta é uma área de ação em que se considera ser importante as associações do setor fornecerem um apoio mais efetivo junto das empresas, fornecendo-lhes as ferramentas necessárias para que estas melhorem a comunicação e promoção dos seus produtos. Nesse sentido, além de se considerar necessário fornecer formação às empresas relativamente à realização de planos de comunicação, acreditamos que com uma medida que envolve um maior investimento, seria interessante a APICCAPS desenvolver um gabinete de apoio publicitário às

empresas. Esta medida, além de permitir às empresas uma melhoria na sua imagem, permitiria ao setor uniformizar alguns detalhes da mesma, funcionando assim cada ação individual como uma ação publicitária generalizada. Dessa forma, por exemplo em eventos como os *showrooms* no estrangeiro, onde 73,1% das empresas em estudo afirmam participar, tanto o setor como as próprias empresas poderiam sair beneficiadas com a utilização de uma imagem que direcionasse os clientes para a reputação associada ao setor português do calçado.

Da mesma maneira que as empresas se preocupam com a sua imagem para o exterior e o modo como vão comunicar os seus produtos, é de igual importância que estas não se descuidem no que diz respeito à sua imagem interna. Apesar da necessidade de participar em eventos no estrangeiro e de realizar visitas constantes a alguns dos seus clientes, muitas das empresas do setor recebem uma grande parte dos mesmos nas suas instalações em Portugal. Ao analisarmos os dados da **Tabela 22**, verificamos que este é um dos tópicos para o qual as empresas estão bastante consciencializadas da sua importância, sendo que 100% das mesmas possui um *showroom* para receber os seus clientes e 88,5% afirma investir regularmente no melhoramento da sua imagem interna.

Tendo em conta estes resultados e sendo este um tópico que depende exclusivamente das empresas, considera-se que não há grandes medidas que possam ser postas em prática por parte das associações. Além da continuidade no que diz respeito a consciencializar as empresas para a importância da sua imagem interna, poderia ser interessante que se desenvolvessem ações de formação de modo a demonstrar às empresas as melhores técnicas de exposição dos seus produtos nos *showrooms*, um pouco na ótica do que acontece nas lojas de venda ao público.

A formação referida anteriormente, além de ajudar as empresas na exposição dos produtos nos seus *showrooms* “internos”, pode ser uma ferramenta igualmente importante quando estas participam em feiras internacionais. A presença em feiras internacionais continua a ser a prioridade por parte das empresas, sendo que entre as empresas em estudo obtivemos uma participação média em cerca de cinco eventos internacionais por ano, registando-se um mínimo de duas e um máximo de doze. Esta forte aposta vai de encontro aos objetivos e desafios do setor para continuarem a expandir os mercados onde já vendem os seus produtos e, ao mesmo tempo, conquistar novos mercados numa estratégia de promoção comercial que, como podemos ver na **Tabela 23**, é uma estratégia em que 88,5% das empresas apostam fortemente. O apoio à participação em feiras internacionais é, provavelmente, a principal atividade realizada pela APICCAPS no âmbito do apoio às empresas, contribuindo financeiramente para que estas possam estar presentes nos diversos certames. Todavia, apesar de este apoio ser feito de uma forma exemplar, pensasse que poderiam ser realizados esforços no sentido de uma melhor preparação das empresas nas feiras, como por exemplo, um apoio na seleção dos certames a participar. Apesar de, como vimos em capítulos anteriores, a maior parte das participações das empresas se realizarem na MICAM e na Expo Riva Schuh, ambas em Itália, fruto de serem as feiras internacionais com maior participação dos principais compradores de calçado a nível mundial, existem vários eventos em países onde as empresas possuem alguns dos seus clientes e, dessa forma, poderiam ser uma opção válida para as mesmas. Nesse sentido, considerasse que seria interessante a APICCAPS realizar um trabalho conjunto com as empresas (que assim o entendessem), de modo a estudar o seu leque atual de clientes e os mercados onde estão inseridas e, dessa forma, tentar perceber se a aposta na participação em eventos num determinado país poderia trazer algum retorno. Desta forma, percebendo as especificidades de cada evento e tendo um apoio consultivo por parte da APICCAPS, as empresas poderiam evitar realizar um investimento



desnecessário em certames com pouco interesse para as mesmas ou, pelo menos, reduzir as hipóteses de isso acontecer já que a participação neste tipo de eventos é sempre uma incógnita e, por vezes, realizam-se bons negócios inesperadamente.

Apesar da forte participação que as empresas portuguesas têm em feiras internacionais, a APICCAPS argumenta no seu plano estratégico que esta participação pode não ser o suficiente para as empresas conseguirem entrar em determinados mercados e, nesse sentido, pretende desenvolver e promover diversas missões empresariais e ações localizadas em mercados específicos. No caso das missões empresariais, o objetivo passa pela organização de visitas a alguns mercados, conhecendo potenciais compradores, empresas ou, por exemplo, centros comerciais, para que os empresários consigam compreender como funciona o setor do calçado nesse mercado. Estas iniciativas têm tido a presença de 38,5% das empresas em estudo, valor esse que podemos verificar na **Tabela 23**. No que diz respeito às ações localizadas, esta medida vai de encontro à participação em *showrooms* no estrangeiro, de modo a que as empresas possam testar os seus produtos ou conquistar novos clientes em mercados específicos. Neste caso a aposta por parte das empresas é relativamente mais baixa, sendo realizada apenas por 23,1% das empresas em estudo.

Ao analisarmos a **Tabela 23**, é interessante também reparar na diferença de aposta por parte dos *clusters* de São João da Madeira, que dá mais importância às ações localizadas, contrariamente às empresas do *cluster* de Felgueiras que realizam uma aposta maior na participação em missões empresariais. Algumas das explicações para esta situação podem ser o facto de as empresas de São João da Madeira, como apostam mais em novos conceitos de *design* e são mais empreendedoras no sentido de mudarem o seu modelo de negócio, sentem a necessidade de participar em ações localizadas de modo a testarem a aceitação aos seus produtos. Por outro lado, a maior dimensão das empresas do *cluster* de Felgueiras pode permitir a estas investir na participação em missões empresariais de modo a conhecer mais detalhadamente alguns dos mercados onde podem ponderar entrar. Apesar da baixa adesão das empresas perante estas duas estratégias, atenta-se que são duas situações em que a APICCAPS deve continuar a apostar e tentar aumentar o interesse das empresas nas mesmas. Este incentivo junto das empresas, deve ser feito na ótica do que acontece relativamente às feiras empresariais, juntando o incentivo financeiro ao apoio consultivo de modo a mostrar os benefícios que estas participações podem trazer para as empresas. Estando as empresas cada vez mais limitadas no que diz respeito aos seus recursos financeiros, dificilmente se vão “aventurar” em novos investimentos sem o mínimo de garantias que poderão ter algum retorno e, dessa forma, o trabalho a realizar pelas associações do setor passa por dar esse apoio às empresas e organizar as missões empresariais e ações localizadas de modo a corresponder às necessidades da maioria das empresas do setor.

Esta necessidade de reforçar o apoio às empresas, nomeadamente no que diz respeito à partilha de informações relevantes sobre os diferentes mercados, é reforçada quando analisamos, ainda na **Tabela 23**, a percentagem de empresas que afirma recorrer a redes de apoio para obter informação, sendo esta de apenas 57,7%. Naturalmente que esta baixa percentagem pode ser atribuída, em certa parte, à inércia das empresas em procurarem obter o máximo de informação possível mas, ainda assim, acredita-se que existem várias medidas que podem ser tomadas para incentivar a que as empresas sejam mais proactivas neste sentido. Como foi mencionado relativamente ao possível apoio da APICCAPS relativamente à criação de bases de dados sobre os diferentes mercados, poderia ser interessante para o setor que esta base de dados, além de estar acessível para consulta, enviasse notificações sobre alterações na mesma, alertando assim as empresas para

potenciais alterações no documentos existentes e para a existência de novos documentos. Com este potencial acesso a uma base de dados, as empresas poderiam obter informações relevantes de forma mais simples e direta, sendo que, isto poderia fazer com que a percentagem de empresas a recorrer a este tipo de apoio aumentasse significativamente. Podemos concluir então que, no que diz respeito à estratégia de internacionalização e comunicação traçada pela APICCAPS para o setor, existe ainda algum défice de acompanhamento por parte das empresas em alguns dos seus eixos de ação. Se por um lado, podemos concluir que as empresas estão devidamente consciencializadas relativamente à importância da promoção comercial e da necessidade de melhorarem continuamente as suas condições internas para receber os seus clientes, por outro lado existe uma forte necessidade de melhorar aspetos como a comunicação, o *sourcing* internacional, a importância atribuída ao *marketing* e comércio digital e a aposta por parte em alargar o seu leque de opções de promoção externa, deixando de recorrer apenas à presença em feiras internacionais. Ainda assim, muitos destes aspetos estão diretamente associados à dimensão e à estrutura da grande maioria das empresas do setor, que não possuem capacidades financeiras nem humanas para evoluírem nestes aspetos. Além das potenciais ações de melhoria referidas anteriormente, nomeadamente da importância do apoio prestado pela APICCAPS às empresas, considera-se que a qualificação e o rejuvenescimento dos recursos humanos das empresas estará, num futuro próximo, diretamente ligado a uma melhoria dos processos de internacionalização e comunicação das empresas pois os jovens atualmente dominam cada vez mais estas ações, especialmente no que diz respeito à utilização de redes sociais e da aposta no *marketing* digital.

## 8. Conclusões

Ao longo deste trabalho, nomeadamente no capítulo em que foi analisado o setor do calçado português, facilmente compreendemos a extrema importância que os planos estratégicos traçados para o setor pela sua principal associação, a APICCAPS, tiveram no crescimento do mesmo. Esta preocupação pela definição dos principais eixos de ação que o setor, de forma global, deveria seguir, fez com que todas as ações fossem pensadas e traçadas de forma a atingir objetivos previamente estabelecidos e, dessa forma, sustentar o crescimento das suas empresas num ambiente mais favorável ao mesmo. Além disso, facilmente percebemos, após uma análise à literatura existente, que os objetivos traçados para o setor do calçado vão de encontro, não só às necessidades das empresas mas também a focos de ação que, segundo a literatura, têm um impacto positivo na performance das mesmas.

Assumindo a importância dos planos traçados pela APICCAPS, este trabalho teve como principal objetivo compreender se as estratégias definidas nesses planos, mais concretamente no Plano Estratégico “*FOOTure 2020*”, traçado para o período de 2014 a 2020, eram compartilhadas pelas empresas e se estas iam de encontro às mesmas. Nesse sentido, procedeu-se à realização de um inquérito junto das empresas, onde foram abordados todos os tópicos delineados pela APICCAPS como eixos de ação no seu plano estratégico, de modo a perceber com quais é que as empresas do setor estão alinhadas e nos quais é preciso proceder a potenciais ações corretivas de modo a minimizar esses desvios.

Depois de demonstrados os resultados obtidos e de ter sido feita a discussão dos mesmos foi possível obter algumas conclusões que nos permitem responder, em grande parte, à principal questão deste estudo. No que diz respeito ao principal grande eixo de ação definido, a Qualificação e o Rejuvenescimento do setor, foi possível verificar que relativamente à formação, tanto no seu incentivo por parte das empresas como na formação à medida fornecida aos seus funcionários, apesar do empenho das associações do setor em promover ações formativas em diferentes áreas, a adesão por parte das empresas às mesmas ainda não atinge os valores esperados pelas associações. Podemos relacionar este fator com o facto de a gestão de topo das empresas também revelar alguma resistência em aderir às formações disponibilizadas, ou seja, podemos assumir que em muitos casos falta uma cultura de formação vinda do “topo” da empresa.

Outro dos eixos de ação em que as empresas se encontram desalinhadas relativamente aos objetivos da associação, neste caso de maneira mais significativa, é na obtenção de informação que lhes permita tomar as suas decisões estratégicas com o máximo de precisão e analisando o maior número de hipóteses possível, levando-nos a concluir que ainda existe uma falha por parte dos empresários do setor no que diz respeito ao planeamento estratégico, comprovando assim algumas das teorias abordadas na revisão da literatura. Por outro lado, existem alguns eixos de ação em que a estratégia das empresas vai de encontro à da APICCAPS, como é o caso da contratação de jovens onde, fruto da necessidade de rejuvenescer o setor vista anteriormente, verificamos que as empresas têm desenvolvidos esforços no sentido de conseguir atrair jovens para os seus quadros.

Também no que diz respeito ao *design* as empresas vão de encontro aos objetivos do setor, dando grande importância ao design dos seus produtos e à formação das pessoas responsáveis pelos mesmos. Nesta situação é importante também realçar a grande percentagem de empresas que considera necessário rever os currículos dos cursos de *design* lecionados atualmente, considerando que é necessário dar formação aos futuros

designers em áreas como a produção, de modo a que estes tenham uma formação mais completa e estejam mais aptos a ingressar nas empresas.

Relativamente ao segundo grande eixo de ação traçado no “*FOOTure 2020*”, a Inovação, verificamos que em muitos dos tópicos em análise os valores ficam um pouco aquém do que seria de esperar, nomeadamente no que diz respeito à utilização de materiais e componentes inovadores. Ainda assim, podemos considerar que este valor está associado ao facto de muitas das empresas realizarem a maior parte da sua produção para outras marcas, utilizando os materiais e componentes definidos por estas. Este mesmo fator pode influenciar também a resistência das empresas em alterar o seu modelo de negócio, considerando que pode ser demasiado arriscado tentar produzir produtos novos ou de maneira diferente, optando por continuar a produzir da maneira a que estão mais “habituidas”. Isto leva a que as empresas não procurem entrar em novos nichos de mercado, como por exemplo o calçado técnico ou de saúde e bem-estar, traduzindo-se nos baixos resultados obtidos relativamente à aposta neste tipo de produtos. Além dos tópicos referidos, também no que diz respeito à adoção de estratégias com impacto positivo a nível energético e ambiental se verificaram valores relativamente baixos, entre os 60 e os 65 por cento, demonstrando assim que ainda há um longo caminho a percorrer pelas empresas neste sentido. Por outro lado, podemos considerar que as empresas estão estrategicamente alinhadas com os objetivos do setor no que diz respeito à importância dada à responsabilidade social (a grande maioria das empresas contribui para instituições de caridade e apoia instituições culturais e/ou desportivas), à aposta em equipamentos e processos tecnologicamente evoluídos e na aposta em novos conceitos de *design* (complementando assim a importância dada ao *design* ao nível da qualificação).

O último grande eixo de ação traçado para o setor do calçado é a forte aposta na internacionalização e comunicação, onde seria de esperar que os resultados obtidos fossem extremamente positivos mas, ainda assim, verificamos diversos desvios no que diz respeito ao alinhamento entre as estratégias das empresas e da associação. O principal fator a melhorar, mencionado diversas vezes pelos responsáveis do setor, é a comunicação que as empresas portuguesas fazem dos seus produtos e, ao analisar os resultados, podemos concluir que isto se deve, em grande parte, à baixa percentagem de empresas que define um plano de comunicação para os seus produtos, limitando-se muitas vezes à presença em feiras. Isto reflete também o défice de mentalidade e recursos humanos com as aptidões necessárias para a implementação de uma cultura de *marketing* nas empresas. Aliado a esse fator, verificamos também uma aposta abaixo do esperado por parte das empresas em participarem em eventos nos mercados estrangeiros (excetuando as feiras internacionais), obtendo-se valores bastante baixos nas participações em missões empresariais e em ações localizadas e, apesar de relativamente mais elevado, também se obteve apenas cerca de 70% de respostas positivas no que diz respeito à participação em *showrooms* no estrangeiro.

No seguimento do que verificamos relativamente à obtenção de informação na definição da estratégia, também verificamos valores relativamente baixos no que diz respeito à recolha de informação sobre os diferentes mercados. Em sentido contrário, eixos de ação como a criação de marcas próprias (apesar das baixas vendas das mesmas) e a aposta na imagem interna da empresa, juntamente com a existência de um *showroom* na mesma, vão de encontro ao definido pela APICCAPS para o setor. A aposta na melhoria da imagem interna das empresas e de um *showroom* adequado na mesma vai de encontro ao facto de, na maioria das situações, as empresas receberem os seus clientes nas suas instalações, sendo assim expectável uma maior aposta a este nível. Por último, de destacar o alinhamento entre as empresas e a APICCAPS no que diz respeito à aposta por parte

das empresas na promoção comercial dos seus produtos, apesar de, como vimos anteriormente, esta ser realizada sobretudo em feiras internacionais e não serem exploradas outras possibilidades.

Concluindo, podemos afirmar que ainda existem diversos desvios entre as estratégias das empresas e os objetivos que a principal associação do setor do calçado português definiu para o mesmo. Isto mostra-nos que, para continuar o crescimento que tem vindo a ser efetuado, é importante que tanto a APICCAPS como as empresas se debrucem sobre estas diferenças e estabeleçam ações corretivas, de modo a conseguirem corrigir estes desvios e prosseguirem um caminho com todos a “remarem” para o mesmo lado. Ainda assim, podemos também afirmar que, com os objetivos e as necessidades do setor bem definidas, metade do caminho para o sucesso já se encontra realizado.

Apesar de todas as limitações referidas no capítulo da metodologia, este estudo permitiu uma primeira análise a um tema que pode ser essencial para impulsionar a continuidade do crescimento do setor do calçado, no sentido de se procederem a correções em alguns eixos de ação onde o alinhamento entre associações e empresas não é o desejado.

Sendo o setor do calçado um dos mais importantes da indústria em Portugal, seria de extrema importância dar continuidade a este estudo, tentando obter respostas de uma amostra mais abrangente das empresas do setor e, por exemplo, complementando as mesmas com questões realizadas junto das associações do setor e das “empresas líder” do mesmo.

Outro dos fatores que poderia ser adicionado ao estudo deste tema era uma análise mais efetiva da participação das empresas em formações e/ou conferências realizadas pelas associações do setor, recorrendo para isso aos dados e fichas de presença elaborados durante as mesmas.

Por último, estando o setor do calçado português localizado em dois grandes *clusters* (São João da Madeira e Felgueiras), seria interessante realizar um trabalho mais aprofundado de modo a compreender quais as principais diferenças entre ambos. Esta análise poderia permitir traçar estratégias específicas para cada um dos *clusters*, valorizando as suas principais qualidades e tentando atenuar as principais dificuldades de cada um, tornando assim o setor mais forte no seu global.

## Referências

- Abrar, M., Tian, Z., & Deng, X. .. (2009). Exploration of Niche Market and Innovation in Organic Textile by a Developing Country. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 10-16.
- Abrunhosa, A., & Sá, P. M. (2008). Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation*, Vol. 28, pp. 208-221. Elsevier.
- AICEP. (2015). *Guia do Exportador*. Governo de Portugal.
- AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2009). *Revista Portugal global*, Janeiro, pp. 9-54. Retrieved from <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista9/?page=1>
- Almeida, F. C., & Neto, A. J. (2008). A internacionalização da indústria calçadista Fracana. *Revista de administração Mackenzie, UPM*, Vol. 9, No. 8, pp. 88-111. Edições Walter Bataglia.
- Almeida, J. F. (1994). *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Amal, M., & Filho, A. R. (2010). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A multi case study. In *European Business Review* (Vol. 22, pp. 608-623).
- Amaral, M. (1994). Prefácio. *Plano Estratégico para a Indústria do Calçado 1994 - Shoes from Portugal*, pp. 5-7. Porto: APICCAPS.
- Angela Jiyoun Kim, E. K. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study for luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1480-1486.
- APICCAPS. (1978). *Plano estratégico da indústria portuguesa do calçado: principais problemas e medidas de curto prazo*. Porto: APICCAPS.
- APICCAPS. (1983). *Plano estratégico para a indústria do calçado*. Porto: APICCAPS.
- APICCAPS. (1994). *Plano estratégico para a indústria do calçado 1994: shoes from Portugal*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>
- APICCAPS. (2000). *Plano estratégico 2001-2006: Portugal quality shoes*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>
- APICCAPS. (2007a). *Indústria do calçado: plano estratégico 2007-2013*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>
- APICCAPS. (2007b). *FOOTure 2015: programa de acção para a fileira do calçado: um contributo para a competitividade da economia portuguesa*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>
- APICCAPS. (2013). *Footure 2020 - Plano Estratégico para o Cluster do Calçado*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/plano-estrategico/116.html>
- APICCAPS. (2017). *Monografia Estatística 2017*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>
- APICCAPS. (2017b). *Facts & Numbers 2017*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/facts--numbers/126.html>
- APICCAPS. (2018). *Facts & Numbers 2018*. Porto: APICCAPS. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/facts--numbers/126.html>

- APICCAPS. (2018b). Calçado em força na MICAM. *Jornal APICCAPS*, Nr. 251, Fevereiro, p.21. Retrieved from <https://www.apiccaps.pt/publications/jornal-apiccaps/111.html>
- APICCAPS. (2018c). Atrair jovens para a indústria. Retrieved Junho 11, 2018, from <https://www.apiccaps.pt/news/atrain-jovens-para-a-industria/3170.html>
- APICCAPS. (2018d, Fevereiro 6). Fileira do calçado investe 6 ME para dar "salto qualitativo" na internacionalização. *Diário de Notícias*. Retrieved Março 7, 2018, from <https://www.dn.pt/lusa/interior/fileira-do-calcado-investe-6-me-para-dar-salto-qualitativo-na-internacionalizacao-9101561.html>
- Arentsen, M. J., Van Rossum, W., & Steence, A. (2010). Governance of Innovation: Firms, Clusters and Institutions in a Changing Setting. Eds. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Baires, P., Fill, C., & Page, K. (2013). Essentials of Marketing . *Oxford University Press*.
- Barbieri, C. (2001). *BI - Business Intelligence: modelagem e tecnologia*. São Paulo: Axcel Books.
- Blythe, J. (2005). Essentials of Marketing. Pearson Education Limited.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 19-33.
- Brandt, K. S. (2008). You should be on Youtube. *ABA Bank Marketing*, Vol. 40, No. 6, pp. 28-33.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). World of Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 3, pp. 2-20.
- Bruzzi, S., & Gibson, P. C. (2013). Fashion Cultures Revisited. *Routledge*.
- Calvo, J. L. (2006). Testing Gibrat's law for small, young and innovating firms. *Small Business Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 117-123.
- Cardoso, A. (2004). *Factores justificativos da decisão de internacionalização das empresas indústria do calçado da região do Vale do Ave*. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, UFP. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10284/612>
- Cardoso, A. (2015). *Gestão estratégica do conhecimento, inovação e desempenho das empresas da indústria do calçado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Retrieved from <http://barometro.cotecportugal.pt/pt/estudos/teses/inovacao/gestao-estrategica-do-conhecimento-inovacao-e-desempenho-das-empresas-da-industria-do-calcado.html>
- Cardoso, L. (1995). Gestão estratégica das organização - Ao encontro do 3ºmilénio. Lisboa: Editorial Verbo.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação - Guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, C. J., & Filipe, C. J. (2010). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Choi, B., Poon, S., & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-base approach. *Omega*, Vol. 36, pp. 235-251.
- Christopher, M., & Peck, H. (1997). Managing logistics in fashion markets. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, pp. 63-73.
- Coad, A. (2007). Firm Growth: A Survey. *Economics and Evolution 2007-13*. Max Plank Institute of Economics, Evolutionary Economics Group, Jena, Germany.

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Costa, I. C. (1999). Internacionalização: calçado quer abrir fábricas em Cabo Verde. *Diário Económico*.
- Craig, B., Jackson, W., & Thomson, J. (2005). On SBA - guaranteed lending and economic growth. *Economic Development Through Entrepreneurship*, pp. 127-150. (S. Shane, Ed.) Cheltenham, UK.
- CTCP. (2017). Novas formas de aprendizagem em destaque na Universidade do Minho. Retrieved Dezembro 6, 2017, from <https://www.ctcp.pt/noticias.asp?op=Mg==&id=MzgxNw==&idmp=MA==>
- CTCP. (2017b). Projeto Mobilizador FAMEST arranca no Cluster Português do Calçado e Moda. Retrieved Dezembro 6, 2017, from <https://www.ctcp.pt/noticias.asp?op=Mg==&id=MzgxNQ==&idmp=MA==>
- CTCP. (2018, Abril 18). SmartSL 4.0: tecnologia revolucionária no modo de produzir calçado. Retrieved Abril 23, 2018, from <https://www.ctcp.pt/noticias.asp?op=Mg==&id=Mzg3OQ==&idmp=MA==>
- CTCP. (s.d.). Institucional Apresentação. Retrieved Março 7, 2018, from <https://www.ctcp.pt/ctcp.asp?idmp=MQ==&idms=MQ==&idmt=MQ==>
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, pp. 587-601.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 101-115.
- De Vaus, D. (2001). *Surveys in Social Research, 5th Edition*. London: Routledge.
- Diniz, F., Vaz, R., & Duarte, N. (2015). Inovação de produto na indústria portuguesa do calçado. *Revista SODEBRAS*, Vol. 10, No. 112, pp. 124-129.
- Dionísio, P. (1992). Um quadro conceptual para explicar a internacionalização das empresas de comércio e retalho. *Revista Portuguesa de Gestão*, pp. 33-37.
- Domingues, I., & Neves, J. (2009). Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica. Ermesinde: Edições Ecopy.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, pp. 149-157.
- Esperança, J. (2012, Dezembro 7). Erros a evitar na internacionalização. *Revista Semana Informática*.
- Evans, P., & Wurther, T. S. (1997). Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, Vol. 75, pp. 71-82.
- Figueira, J. P. (2012, Dezembro 7). Erros a evitar na internacionalização. *Revista Semana Informática*.
- Fortin, M. F. (1999). O processo de investigação. *Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- França, A. S., & Rua, O. L. (2016). Relacionando Acesso a Recursos Financeiros e Desempenho das Exportações. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, Vol. 2, No. 3, 72-90.
- Franco, M., & Ferreira, T. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 169-189.
- Global Web Index. (2016). The Mobile Movement. Understanding Smartphone Users. *Think Mobile with Google*, April.



- Gloet, M., & Terziovski, M. (2004). Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 402-409.
- Gomes, R. (2016). *Relação entre internacionalização e desempenho na indústria portuguesa de calçado: estudo empírico*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/9628>
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2007). Firm heterogeneity, exporting and foreign direct investment. *Economic Journal*, Vol. 117, No. 517, pp. 134-161.
- Hanna, R., Rohn, A., & Crittender, V. L. (2011). We're connected: The power of social media ecosystem. *Business Horizons*, Vol. 54, pp. 265-273.
- Hermanaviciute, G. (2016). *Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado. Presença digital como vantagem competitiva*. Dissertação do Mestrado em Design e Marketing, Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/41798>
- Hogan, S. J., & Leonard, V. C. (2014). Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, Vol. 67, pp. 1609-21.
- ICEP, & CCRN. (1998). *Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*. Porto: CCRN.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 999-1015.
- Jesus, M., & Ribeiro, J. (1991). Factores explicativos da propensão para exportar das empresas portuguesas. *Estudo de Economia*, Vol. 11, No. 2, Jan-Fev.
- Jiménez, D., & Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 408-417.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: European Institute for Brand Management .
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1480-86.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing, 14th ed*. Pearson Education Inc.
- Lehmann, A. T. (2012, Dezembro 7). Erros a evitar na internacionalização . *Revista Semana Informática*.
- Leite, I. (2013). *A internacionalização das empresas portuguesas da indústria do calçado e a relação com a volatilidade das vendas e resultados*. Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, Instituto Politécnico do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/1818>
- Lima, J., & Faustino, H. (2010). *Factores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma análise ao nível da empresa*. Working Papers nº 7, Instituto Superior de Economia e Gestão. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/12123>
- Lorga, S. C. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo .
- Loureiro, S., Espírito Santo, R., & Sarmiento, E. (2017). Analysis of the footwear cluster in Portugal: competitiveness and internationalization. *R-LEGO*, No. 5, pp. 47-79.

- Lu, J., & Beamish, P. W. (2002). The Internationalization and Growth of SMEs. *ASAC 2002*, pp. 86-96.
- Maias, H. (2013). *Factores determinantes na performance de exportação da indústria portuguesa de calçado*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retrieved from [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/24551/6/Dissert\\_HMaias.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/24551/6/Dissert_HMaias.pdf)
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (1996). Technological Regimes and Firm Behaviour. *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise*, pp. 42-71. London.
- Malerba, F., & Orsenigo, L. (2000). Knowledge, innovative activities and industrial evolution. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, No. 2, pp. 289-314.
- Marcos, P. (2010). *Factores determinantes para a internacionalização do sector do calçado português de luxo: Um estudo exploratório*. FEP, Porto. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/52229/2/PEDRO%20MARCOS.pdf>
- Marques, A. D., & Guedes, G. (2016). Barreiras e fontes de inovação em indústrias de moda: caso do calçado português. *3º Congresso Internacional de Moda e Design*.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, Vol. 2, No. 2, pp. 49-65.
- Melo, L. (2018). A nova vida dos têxteis e do calçado. (S. F. Fernandes, Interviewer) *Jornal de Negócios*. Retrieved Março 7, 2018, from <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/plataforma-empresarial/detalhe/a-nova-vida-dos-texteis-e-do-calcado>
- Moura e Sá, P., & Abrunhosa, A. (2007). The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 1-2, pp. 57-66.
- Mowery, D. C. (1983). Industrial research and firm size, survival and growth in American manufacturing, 1921-1949: An assessment. *The Journal of Economic History*, Vol. 43, No. 4, pp. 953-980.
- Nicolás, C., & Cerdán, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, Vol. 31, pp. 502-209.
- OECD. (2005). Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. *3rd Edition*. Paris: OECD Publishing and Eurostat/European Commission.
- Okpara, J. (2009). Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5, No. 6, pp. 195-211.
- Oliveira, A. (2014). *Calçado - O deslumbramento pela internacionalização - Erros que poderiam levar ao insucesso*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, ISEG. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/11186>
- Onofre, L. (2018). Calçado português investe 50 milhões no “FOOTure” para ter o mundo a seus pés. p.1. (R. Neves, Interviewer) *Jornal de Negócios*. Retrieved Março 9, 2018, from <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/calcado-portugues-investe-50-milhoes-no-footure-para-ter-o-mundo-a-seus-pes>
- Onofre, L. (2018b, Fevereiro 10). Luís Onofre: Falta mão-de-obra tanto na fábrica como no design. (M. Carvalho, Interviewer) *Público*. Retrieved Março 7, 2018, from <https://www.publico.pt/2018/02/10/economia/entrevista/luis-onofre-uma-das-maisvalias-do-calcado-e-saber-fazer-milagres-1802617>

- Perez Júnior, J., Oliveira, A. C., & Costa, C. R. (2003). *Gestão estratégica de custos. 3ª edição*. São Paulo: Atlas.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-191.
- Phan, M., Thomas, R., & Heine, K. (2011). Social Media and Luxury Brand Management: The case of Burberry. *Journal of Global Fashion: Bridging Fashion and Marketing*, Vol. 2, No. 4, pp. 213-222.
- Pinto, M., & Pereira, R. S. (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. *XXVI Jornadas Luso-Espanholas de gestão científica - competitividade das regiões transfronteiriças*.
- Ponchirulli, O., & Fialho, F. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista FAE*, Vol. 1, No. 8, pp. 127-138.
- Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations. 11th edition*. Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan.
- Queirós, J. C. (2013). *Internacionalização de empresas de construção: o caso do cluster AFCM*. UM, Braga. Retrieved from <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/30761/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Jo%C3%A3o%20Queir%C3%B3s%20-%202013.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais, 2ª Edição*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, M. L. (1994). *Análise da internacionalização das actividades das empresas: evidências empíricas do sector têxtil Português*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior.
- Ribeiro, M. C. (2012). *As PME em Portugal – A necessidade de inovação tecnológica e organizacional como estratégia internacional*. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, ISEG.
- Rocha, A. (2012). *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: o caso da Amiglu e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Universidade do Minho, Braga. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/23488>
- Rodrigues, M. J. (2002). *O cluster do calçado em Portugal*. Lisboa: PROINOV.
- Roper, S. (1997). Product innovation and small business growth: a comparison of the strategies of German, UK and Irish companies. *Small Business Economics*, Vol. 9, No. 6, pp. 523-537.
- Rua, O. M., & França, A. (2014). *Determinantes estratégicos do desempenho das exportações: o papel da vantagem competitiva*. Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.22/6664>
- Santana, P. (2015). *Marcas de calçado português - Guia para a internacionalização*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior do Porto. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.26/13551>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students, Third Edition*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York .
- Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Processos e Destinos*. Dissertação de Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.5/2930>
- Simões, V. C. (1997). Internacionalização das empresas Portuguesas. *Economia e Prospectiva*, Vol. 1, No. 2, Jan-Set.

- Simões, V. C., & Castro, A. (1999). A internacionalização das empresas Português. *Gabinetes de estudos e Prospectiva Económica*. Ministério da Economia e Semanário Económico.
- Simões, V. C., & Dominguiños, P. M. (2006). Empreendedor, oportunidade, projecto: o trinómio do empreendedorismo. *GEPE/Semanário Económico*.
- Simões, V. C., Castro, A., & Rodrigues, V. (2001). A internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma perspectiva Genérica. *GEPE/Semanário Económico*.
- Sousa, C. M., Martínez-Lopez, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 4, pp. 343-374.
- Subramani, M. R., & Rajagopalan, B. (2003). Knowledge-Sharing and Influence in Online Social Networks via Viral Marketing. *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 12, pp. 300-307.
- Tudor, A., Zaharie, M., & Osoian, C. (2013). Innovation development needs in manufacturing companies. *The 7th International Conference Interdisciplinarity in Engineering*, pp. 505-510.
- Vale, M., & Caldeira, J. (2008). Fashion and the governance of knowledge in a traditional industry: the case of the footwear innovation system in the northern region of Portugal. *Econ. Innov. New Techn*, Vol. 17, No. 2, pp. 61-78.
- Vasconcellos e Sá, J. A. (2005). *Strategy Moves: 14 Complete Attack And Defence Strategies For Competitive Advantage*. Pearson Education Limited.
- Vicente, V. B. (2012). *Processo de Internacionalização de PME. Dificuldades e Apoios: Avaliação Crítica*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG.
- von Hippel, E. (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press*. New York.
- Wagner, J. (2007). Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data. *The World Economy*, Vol. 30, No. 1, pp. 60-82.
- Wiklund, J., & Sheperd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, No. 1, pp. 71-91.
- Wood, V. R., & Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 6, pp. 424-444.
- Wu, I., & Lin, H. (2009). A strategy-based process for implementing knowledge management: An integrative view and empirical study. *Journal of American Society for Information and Technology*, Vol. 60, No. 4, pp. 789-802.
- Yasuda, T. (2005). Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, Vol. 24, No. 1, pp. 1-15.

## Anexos

### **Dados Gerais**

1. Em que *cluster* industrial está localizada a sua empresa? (responda com X no espaço apropriado)  
São João da Madeira (inclui O. Azeméis, S.M.Feira, Gaia e outros limítrofes) \_\_\_\_\_  
Felgueiras (inclui Guimarães, Felgueiras e outros limítrofes) \_\_\_\_\_
2. Qual a dimensão da sua empresa? (responda com X no espaço apropriado)  
1-9 \_\_\_\_\_ 10-49 \_\_\_\_\_ 50-249 \_\_\_\_\_ >249 \_\_\_\_\_
3. Volume de negócios aproximado em 2017 (responda com um número aproximado em milhões de euros):  
Milhões de euros \_\_\_\_\_
  - a. Taxa de crescimento relativamente ao ano anterior (responda aproximadamente com um valor de 0 a 100):  
% \_\_\_\_\_
4. Volume de produção anual aproximado (responda com um número aproximado em milhares de pares):  
Milhares de pares: \_\_\_\_\_
  - a. Taxa de crescimento relativamente ao ano anterior (responda aproximadamente com um valor de 0 a 100):  
% \_\_\_\_\_
5. Percentagem da exportação no total da produção (responda aproximadamente com um valor de 0 a 100):  
% \_\_\_\_\_
6. Evolução das exportações nos últimos 3 anos (responda com valor de 0 a 100):  
% \_\_\_\_\_
7. Preço médio aproximado dos sapatos vendidos (responda com um número aproximado em euros):  
€ \_\_\_\_\_ (no mercado nacional/interno)  
€ \_\_\_\_\_ (no mercado externo)
8. Género do calçado vendido (responda com um X nos locais apropriados):  
Homem \_\_\_\_\_ Senhora \_\_\_\_\_ Criança \_\_\_\_\_ Unissexo \_\_\_\_\_
9. Tipo de calçado vendido (responda com um X nos locais apropriados):  
Moda \_\_\_\_\_ Segurança \_\_\_\_\_ Desporto \_\_\_\_\_ Saúde e Bem-Estar \_\_\_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_
10. Principal material usado em produção (responda com um X nos locais apropriados):  
Couro \_\_\_\_\_ Têxtil \_\_\_\_\_ Plástico \_\_\_\_\_ Impermeável \_\_\_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

11. Principais mercados de venda na exportação (responda com um X nos locais apropriados):

Top5 (França, Alemanha, Reino Unido, Espanha e Holanda) \_\_\_\_\_

Dinamarca \_\_\_\_\_ USA \_\_\_\_\_ Itália \_\_\_\_\_

Outro \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

12. Conhece o Plano Estratégico “Footure 2020” da APICCAPS?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

13. Em que ano a sua empresa foi fundada/criada? \_\_\_\_\_ (ano)

14. Em que ano a sua empresa começou a exportar? \_\_\_\_\_ (ano)

### **Plano Estratégico “Footure 2020”**

**Nas questões que se seguem, por favor, assinale com um X no local(ais) apropriado(s) à sua resposta.**

1. Nos últimos 3 anos contratou jovens com menos de 30 anos?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

2. Dentro da empresa é habitual apostarem na reconversão de jovens de uma função para a outra de modo a tornarem-nos mais polivalentes? (por exemplo uma pessoa da montagem ter formação na área do acabamento ou do corte)

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

3. E uma aposta em jovens de outros sectores, reconvertendo-os para o calçado, é habitual?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

4. A empresa incentiva a participação dos funcionários em formações modulares certificadas? (por exemplo, lecionadas pelo Centro Tecnológico do Calçado e pela Academia do Design)

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

5. Os seus funcionários (novos ou em atividade) têm formação à medida da sua função?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

6. Tem, ou teve nos últimos 3 anos, funcionários em regime de estágio profissional?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

7. A sua empresa demonstra abertura para visitas de estudo/*open days* por parte de estudantes e/ou apoio aos mesmos, por exemplo, em trabalhos de grupo?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

8. Recorre ao Centro Tecnológico de Calçado para satisfazer necessidades específicas, como por exemplo na procura de formações específicas ou de funcionários com determinadas capacidades?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

9. É habitual a gestão de topo frequentar formações em áreas onde considera não ter o conhecimento suficiente?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
10. A gestão de topo procura melhorar a sua formação apenas num âmbito nacional ou também internacionalmente, por exemplo, com formações no estrangeiro?  
Nacional \_\_\_\_\_ Internacional \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_
11. Considera o *design* um fator diferenciador no que diz respeito aos seus produtos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
12. Na empresa existe alguém responsável pelo *design*?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
- a. Se sim, qual a sua formação?  
Comercial \_\_\_\_\_ *Design* \_\_\_\_\_  
Outra \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_
13. A pessoa responsável pelo *design* dos seus produtos procura conhecer e visitar os mercados internacionais, de modo a conhecer as novidades e tendências de mercado e, ao mesmo tempo, criar redes de contacto que podem ser essenciais para o futuro?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
14. As pessoas responsáveis pelo *design* dos seus produtos têm formação em outras áreas relacionadas, como por exemplo a modelação ou a parte produtiva, de modo a perceberem a exequibilidade do modelo?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
15. No caso de não existir na sua empresa uma pessoa responsável pelo *design*, é habitual recorrerem ao serviço de designers no desenvolvimento das suas coleções?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
16. Considera que existe a necessidade de uma revisão do currículo dos cursos de *design* para calçado (por exemplo dando um maior ênfase à parte de modelação e produtiva)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
17. A sua empresa demonstra recetividade relativamente a ideias propostas por *designers*?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
18. A sua empresa tem algum programa de apoio a jovens talentos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
19. Já promoveu algum concurso para jovens talentos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
20. A empresa tem um plano estratégico bem definido?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
21. Realiza estudos de mercado de modo a ter informação sólida para definir a sua estratégia?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_

22. Nos últimos 3 anos procedeu à criação, ou compra, de bases de dados (por exemplo relativas a mercados onde quer entrar)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
23. Quando define a sua estratégia analisa a conjuntura envolvente e faz projeções de mercado?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
24. A administração da empresa mantém-se atenta aos desenvolvimentos económicos e tecnológicos do meio envolvente?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
25. É habitual fazer estudos de *benchmarking* de modo a perceber como se comportam empresas semelhantes?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
26. Utiliza nos seus produtos materiais e componentes inovadores (por exemplo recicláveis ou biodegradáveis)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
- a. Se sim, quais?  
Couros Inovadores \_\_\_\_\_  
Materiais recicláveis e biodegradáveis \_\_\_\_\_  
Componentes e dispositivos \_\_\_\_\_  
Outros \_\_\_\_\_ Qual(ais)? \_\_\_\_\_
27. A sua empresa tem estudado novos conceitos de *design*, nomeadamente no que diz respeito a uma compatibilização do design do produto com as exigências de conforto por parte dos consumidores?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
28. Nos últimos 3 anos houve alteração no seu modelo de negócio (por exemplo mudando o tipo de calçado produzido, alargando o leque de produtos, etc.)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
29. O calçado técnico (por exemplo calçado para hospedeiras de bordo, etc.) é uma aposta por parte da empresa?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
- a. Se sim, procura inovar no *design* dos mesmos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
30. O calçado de saúde e bem-estar é uma aposta por parte da empresa?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
- a. Se sim, procura inovar no *design* dos mesmos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
31. Existe, por parte da sua empresa, uma aposta em equipamentos e processos cada vez mais tecnológicos, de forma a tornar a mesma cada vez mais ágil e eficiente?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
32. A empresa promove ações com impacto positivo no ambiente?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_



- a. Se sim, quais das seguintes ações realiza?
- Uso de materiais recicláveis \_\_\_\_\_
- Uso de materiais biodegradáveis \_\_\_\_\_
- Uso de alternativas a produtos químicos \_\_\_\_\_
- Outras \_\_\_\_\_ Quais: \_\_\_\_\_
- 33. Possui alguma certificação ambiental?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- 34. A empresa promove ações com impacto positivo a nível energético?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- a. Se sim, quais das seguintes ações realiza?
- Uso de iluminação LED \_\_\_\_\_
- Uso de painéis solares \_\_\_\_\_
- Outras \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_
- 35. Possui alguma certificação energética?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- 36. A responsabilidade social é uma preocupação da empresa?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- a. Se sim, quais das seguintes ações realiza?
- Doações a instituições de caridade \_\_\_\_\_
- Apoio a instituições culturais e/ou desportivas \_\_\_\_\_
- Atribuição de bolsas/prémios escolares \_\_\_\_\_
- Outras \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_
- 37. Possui alguma certificação de produtos ou da empresa? (por exemplo certificação de qualidade, ou de calçado de segurança, ortopédico, etc.)**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- 38. Na campanha de internacionalização e comunicação da sua empresa aposta em alguma (s) das seguintes estratégias?**
- Associação a eventos de moda \_\_\_\_\_
- Editoriais de moda \_\_\_\_\_
- Ligação a figuras públicas \_\_\_\_\_
- Media \_\_\_\_\_
- Website \_\_\_\_\_
- Redes Sociais \_\_\_\_\_
- Outros \_\_\_\_\_ Quais? \_\_\_\_\_
- 39. A sua empresa tem algum representante em mercados internacionais (por exemplo uma parceria com loja ou agente que vende os seus produtos)?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_
- 40. Vende os seus produtos em alguma loja de retalho tradicional no estrangeiro (própria ou multimarca)?**
- Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

41. Vende os seus produtos para o estrangeiro através de loja *online* (própria ou multimarca)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
42. Realiza *sourcing* internacional, por exemplo através da compra de cortes no estrangeiro ou da compra de modelos a *designers* internacionais?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
43. A imagem da empresa tem sofrido *upgrades*, tanto a nível de logótipo empresarial como da imagem de marca?  
Marca \_\_\_\_\_ Logótipo \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_ Nenhum \_\_\_\_\_
44. Tem marca própria?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
- a. Que percentagem vende da mesma? (responda com um valor aproximado entre 0 e 100)  
% \_\_\_\_\_
- b. Como foi a sua evolução nos últimos anos? (responda com um valor aproximado entre 0 e 100)  
% \_\_\_\_\_
45. Aposta em campanhas de imagem e *marketing* para apresentar os seus produtos?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
46. Realiza planos de comunicação de modo a estudar a melhor maneira de chegar aos seus clientes?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
47. A sua empresa dispõe de *showroom* para receber os seus clientes?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
48. Participa em *showrooms* no estrangeiro?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
49. Investe regularmente no melhoramento da imagem interna da sua empresa?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
50. A promoção comercial internacional é uma aposta da sua empresa?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
51. Em quantas feiras internacionais participa por ano? (considere uma feira cada participação, por exemplo *Expo Riva* em Janeiro conta como uma feira e a *Expo Riva* em Junho conta como outra)  
\_\_\_\_\_
52. Realiza missões empresariais de modo a estudar oportunidades, quer comerciais quer produtivas (participando por exemplo em missões organizadas pela APICCAPS, em que há a visita a potenciais compradores, empresas, centros comerciais, etc.)?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_
53. É habitual marcar presença em ações localizadas, por exemplo, de modo a realizar um teste de produto num mercado onde pondera entrar?  
Sim\_\_\_\_\_ Não\_\_\_\_\_

**54. Quando pretende recolher informação sobre um mercado em específico recorre a alguma rede de apoio nesse mercado (por exemplo a um agente AICEP ou outro ponto de contacto)?**

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

**Obrigado pela sua colaboração!**